



## Alaisesta esimieheksi

Mia Hiekkamäki

Opinnäytetyö  
Myyntityön koulutusohjelma  
29.11.2013



<b>Tekijä tai tekijät</b> Mia Hiekkämäki	<b>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi</b> 2010
<b>Raportin nimi</b> Alaisesta esimieheksi	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 50+26
<b>Opettajat tai ohjaajat</b> Satu Harkki	
<p>Tämä opinnäytetyö on yleisluonteinen produkti, josta syntyi uraopas esimiestyöstä kiinnostuneille. Aihe on syntynyt kirjoittajan omasta mielenkiinnosta, josta sitten on luotu opas myös kaikille muille omasta urastaan ja esimiestehtävistä kiinnostuneille. Opinnäytetyö on toteutettu tutkimalla erilaista kotimaista ja ulkomaista kirjallisuutta. Näiden pohjalta luotiin opas nimeltä Uraopas- määränpäänä esimiestyö.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena on luoda lukijaystävällinen opas esimiestyöstä kiinnostuneille. Oppaan tarkoitus on haastaa lukijaa ajattelemaan itseään ja luomaan omaa urasuunnitelmaa. Opas on toteutettu interaktiivisesti, jotta lukija voi hyötyä oppaasta eniten. Lisäksi opinnäytetyö antaa työkaluja, joita lukija voi hyödyntää esimiestyössä.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettisen perustan tärkeänä osana on urasuunnittelu. Opinnäytetyö selvittää lukijalle, miksi uraa tulisi suunnitella ja kuinka se käytännössä toteutetaan. Toinen tärkeä asiakokonaisuus on esimiestyö. Opinnäytetyön on tarkoitus antaa yleiskuva esimiestyöstä ja esimiehen tehtävistä. Esimiestyötä käsitellään erityisesti valmentavan johtamisen näkökulmasta. Lisäksi teoriaosuudessa halutaan tuoda esille, mikä esimiehen rooli on organisaatiossa sekä auttaa lukijaa ymmärtämään myös paremmin organisaation ja johtajuuden välistä vuorovaikutusta. Opinnäytetyössä on tarkoitus tarkastella asioita tämän päivän toimintaympäristön näkökulmasta.</p> <p>Opinnäytetyö on toteutettu 2013 loka-marraskuun aikana. Aluksi opinnäytetyöhön kerättiin ja kasattiin teoriaosuus, jonka jälkeen luotiin itse opas.</p>	
<b>Asiasanat</b> esimiestyö, valmentaja johtajuus, urasuunnittelu	

Degree programme in Sales

<b>Authors</b> Mia Hiekkamäki	<b>Group or year of entry</b> 2010
<b>The title of thesis</b> From a subordinate to a superior	<b>Number of report pages and attachment pages</b> 50+26
<b>Advisor(s)</b> Satu Harkki	
<p>This thesis was written as a general guidebook for those who aim at working at a managerial position. The guide book is called Career guidebook- a managerial position as a destination. The topic of this thesis was chosen based on the writer's personal interest. This thesis was accomplished studying different kinds of literature sources. Based on those sources the actual guidebook was made.</p> <p>The purpose of this guidebook is to create a guidebook which is easy to read. The guidebook challenges the reader question himself or herself and creat a personal plan for the career. The guidebook has interactive sections so that the reader can get the most out of it for himself or herself. There are also some important tools for superiors in this thesis.</p> <p>The theoretical part of this thesis includes three main subjects. The first part is personal career planning. This part explains why people should plan career improvement and how it should be done in practice. The second important part is a managerial position. From this part of the thesis, the reader should be able to understand the general idea of leadership and a managing position. The topic is viewed from the point of view of coaching. The third part of the theory is the relationship between an organisation and managing. This part explains why there are leaders in organisations. The thesis delivers a contemporay point of wiew of these three parts in today's environment.</p> <p>The thesis was composed between October and November 2013. The theory base was collected first and after that the actual guidebook was created.</p>	
<b>Key words</b> superior, coaching, career planning,	

# Sisällys

1 Johdanto .....	2
1.1 Tavoitteet.....	2
1.2 Työn rakenne .....	3
2 Organisaatio .....	5
3 Esimiesosaaminen.....	12
3.1 Valmennus ja työnohjaus .....	13
3.2 Yksilön johtaminen .....	16
3.3 Ryhmän johtaminen.....	17
3.4 Muutosjohtaminen .....	18
3.5 Motivointi ja palkitseminen.....	20
3.6 Palaute ja vuorovaikutus.....	21
3.7 Työkalut.....	22
3.7.1 DiSC-analyysi .....	23
3.7.2 Kehityskeskustelu .....	24
4 Urateoriaa .....	27
4.1 Urasuunnittelu .....	30
4.2 Itsensä johtaminen .....	33
5 Teorian yhteenveto .....	36
6 Produkti.....	37
6.1 Produktisuunnitelma ja aikataulu .....	37
6.2 Aineisto ja sen keruumenetelmät .....	39
6.3 Luotettavuus.....	40
6.4 Produktin toteutus .....	41
7 Johtopäätökset.....	43
7.1 Kehittämisen- ja jatkotutkimusehdotukset .....	44
7.2 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi .....	44
Lähteet.....	46
Liitteet.....	51
Liite 1.....	51

# 1 Johdanto

Oman uran suunnittelu on tänä päivänä tärkeämpää kuin koskaan. Työelämä on muuttunut globalisoitumisen sekä teknologian kehityksen takia. Sekä yritysten että työntekijöiden paineet kasvavat, koska kilpailu kovenee. Työelämän luonne on muuttunut. Nykyään työpaikat ja tehtävät muuttuvat useasti uran aikana. Jotta, voi selvitä nykypäivän työelämän haasteista, on panostettava urasuunnitteluun.

Muuttunut toimintaympäristö vaikuttaa myös organisaatioihin ja johtamiseen. Hyvän johtajan käsite on muuttunut paljon ajan saatossa. Tällä hetkellä elämme eräänlaisessa murroksessa, missä vanha tapa johtaa väistyy uuden tieltä. Se vaatii myös johtamisen muuttumista. Jotta organisaatiot pystyvät vastaamaan tämän päivän haasteisiin, vaaditaan valmentavaa johtajuutta. Valmentavan johtajuuden tarkoitus on maksimoida yksilön potentiaalin käyttö ja päästä parempiin tuloksiin.

Tässä opinnäytetyössä perehdymmekin siihen kuinka uraa tulisi suunnitella, varsinkin, jos tavoitteena on esimiestyö. Opinnäytetyön tuotoksena onkin syntynyt opas nimeltä Uraopas- määränpäänä esimiestyö.

## 1.1 Tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda opas oman uran kehittämisestä kiinnostuneille ja erityisesti esimiestyöstä kiinnostuneille. Lähtökohtana ajatellaan, että opas on suunnattu erityisesti niille, jotka tällä hetkellä ovat alaisen roolissa, mutta haluavat edetä esimiestehtäviin. Oppaasta voivat hyötyä myös muut kuin varsinaisesti esimiestehtäviin tähtäävät, koska jokaisen pitäisi suunnitella uraa.

Opinnäytetyössä ei toteuteta mitään tutkimusta, vaan tieto ja aineisto kerätään monipuolisesta kirjallisuudesta ja ammattiaineistosta. Teoriasta koostetaan lukijaystävällinen ja toiminnallinen opas, jonka tarkoituksena on saada lukija suunnittelemaan ja toteuttamaan urasuunnittelua. Oppaassa perehdytään myös esimiestyöhön sekä organisaation toiminnan ymmärtämiseen, jotta voidaan ymmärtää kokonaisuus, johon esimiestyö kuuluu. Yhtälailla organisaation toiminnan ja esimiestyön ymmärtäminen on tärkeää

myös alaiselle. Tarkoitus on ohjata lukijaa ensin paremmaksi alaiseksi ja sitä kautta hänestä voi tulla joku päivä myös hyvä esimies.

Opinnäytetyö on haluttu koostaa käytännönläheisestä näkökulmasta ja auttaa ymmärtämään asioita arjen näkökulmasta. Sen vuoksi teoriakin on hyvin käytännönläheinen ja se ei tuo esiin teorioita, mutta perustuu niihin. Tarkoitus on auttaa lukijaa ymmärtämään todellista työelämää. Jos teksti saa lukijan mielenkiinnon syttymään, lukija voi tutustua tarkemmin kirjoitettuun kirjallisuuteen ja teorioihin.

Opinnäytetyön teorian on tarkoitus esitellä asiasta vain pintaraapaisu, koska esimerkiksi esimiestyöhön kirjallisuutta ja erilaisia näkökulmia on tarjolla todella paljon, mutta tarkoitus on näyttää lukijalle asioista vain ydinajatus ja auttaa hahmottamaan kokonaisuus. Yksityiskohtaisempi teoria olisi lukijalle todella raskasta lukea, koska yksittäisistä aihe-alueistakin on tarjolla valtava määrä tietoa.

## **1.2 Työn rakenne**

Opinnäytetyön teoria koostuu kolmesta osa-alueesta. Aivan aluksi kerrotaan organisaatiosta, jotta lukija ymmärtää mikä yhteys organisaatiolla ja johtamisella on. Lukijan pitää ensisijaisesti ymmärtää, miksi organisaatioissa on esimiehiä ja alaisia. Ymmärtämällä koko kokonaisuuden, johon niin alaiset kuin esimiehet kuuluvat, pystyy hahmottamaan monia asioita eri tavalla ja jopa motivoitumaan työssään paremmin. Käsitlemme muun muassa alaistaitoja, organisaatorakennetta ja organisaatiokulttuuria. Tämän osion luettuaan lukijan pitäisi ymmärtää yritystoiminnan kokonaisuutta ja omaa merkitystään siinä.

Toisessa osiossa perehdytään itse esimiestyöhön. Tässä osiossa on tarkoitus antaa yleinen kokonaiskuva esimiestyöstä, esimiehen tehtävistä ja erilaisista työkaluista, joita esimiestyössä voi hyödyntää. Tarkoitus ei ole mennä mihinkään asiaan todella syvällisesti, vaan ymmärtää johtamisen kokonaisuus ja esimiestyön todellinen luonne. Tämän osion on tarkoitus selvittää lukijalle miten monimuotoinen ilmiö esimiestyö on ja kuinka paljon erilaisia tehtäviä esimiestyöhön kuuluu.

Kolmas oleellinen osa eli uraosio kasaa taas yhteen sen, mitä urasuunnistelu on ja miksi uraa pitäisi suunnitella. Osiossa esitellään konkreettinen malli, jolla urasuunnitteluprosessin voi toteuttaa.

Teoriaa ja kirjallisuutta varsinkin esimiestyöhön on todella paljon. Jotta työ ei laajenisi liian suureksi kokonaisuudeksi, on tarkoitus ollut luoda muun muassa esimiestyöhön kokonaiskatsaus, eikä keskittyä pieniin yksityiskohtiin.

Näiden tietojen pohjalta on kasattu opinnäytetyön toinen osio eli uraopas(Liite 1.).  
Opas pohjautuu teoriaan sekä kirjoittajan omiin näkemyksiin.

## 2 Organisaatio

Organisaatio on joukko ihmisiä, jotka toimivat yhdessä jonkun tietyn päämäärän saavuttamiseksi. Heillä on yhteinen tarkoitus sekä yhteiset tavoitteet ja toimintatavat päämäärän saavuttamiseksi. Organisaatioiden toiminen ja johtaminen on haasteellista, koska se on monien osien summa. Tässä tapauksessa puhumme erityisesti yritysorganisaatioista. (Hokkanen & Strömberg 2003, 59; Mullins 2010, 829.)

Koska organisaatio koostuu yleensä useammasta ihmisestä, on jonkun oltava se, joka vie ryhmää haluttuun suuntaan eli johtaa sitä. Vaikka organisaatiossa olisi toinen toistaan koulutetumpia asiantuntijoita, ilman määrätietoista johtamista henkilöstön energia ei pystytä suuntaamaan oikein. Lopputuloksena on turhautumista ja epätietoisuutta. Tuloksetkin ovat todennäköisesti heikkoja. (Salminen 2006, 23-24, 37; Wiskari 2009, 83.) Organisaatiot tarvitsevat huippuosaajia. Esimies ei välttämättä kuitenkaan ole, eikä tarvitse olla organisaation pätevin asiantuntija. Huippu asiantuntijatkin tarvitsevat esimiestä. Esimies pitää yllä järjestystä, varmistaa tarvittavat resurssit, huolehtii oikeudenmukaisuudesta ja tasapuolisuudesta tiimissä, vastaa tavoitteiden ja toimintatapojen selkeydestä ja viimekädessä tekee päätökset. (Salminen 2006, 25.) Esimiehet ovat sitä varken, että nämä huippuosaajat voivat keskittyä olennaiseen.

Organisaatiot ovat tänä päivänä melkoisessa muutosten pyörteissä, tiedon määrä lisääntyy, teknologia kehittyy, puhumattakaan kilpailun lisääntymisestä. Hyvästä johtamisesta ja esimiestyöstä on tullut sen vuoksi entistä tärkeämpää organisaatioille. Organisaatioilta vaaditaan koko ajan enemmän. Lisäksi taloudellinen ja poliittinen ympäristö muuttuvat jatkuvasti. Olosuhteet ja sosiaalinen ympäristö vaihtelevat nopeasti ja muutoksia on vaikea ennakoida. Muutostilanteissa esimiehen rooli organisaatiossa korostuu. (Sydänmaalakka 2007, 23, 26-27; Yukl 2006, 285.) Organisaatio tarvitsee esimiehiä organisaation suunnannäyttäjiksi.

Organisaatioissa on erilaisia rooleja ja merkittävä osuus organisaation onnistumisen kannalta on myös alaisilla. Tiimi koostuu yksilöistä, mutta jokaisella on silti sama tavoite. Jokaisella organisaation jäsenellä on loppupeleissä vastuu organisaation tavoitteiden saavuttamisesta sekä organisaation hyvinvoinnista. Alaiset odottavat paljon esimiehil-



tään, mutta myös esimiehet odottavat alaisilta samanarvoisia ominaisuuksia ja ponnistuksia. (Aarnikoivu 2013, 10; Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2008, 227-229.) Alaisilakin on siis vastuuta. Puhutaan alaistaidoista. Hyvät alaistaidot omaava alainen on yhteistyökykyinen sekä tukee ja auttaa esimiestään onnistumaan. Konkreettisesti alainen voi antaa palautetta, niin positiivista kuin rakentavaa, sekä jakaa omaa osaamistaan muille. Alaistaitoihin kuuluu myös se, että alainen rehellisesti pystyy tarvittaessa pyytämään apua eikä oletta, että esimies tietää kaikesta kaiken. Lisäksi hyvä alainen tiedostaa, minkälainen vaikutus hänen toiminnallaan on organisaatiossa. Alaistaidot voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen: itsensä johtamiseen liittyviin tietoihin ja taitoihin sekä työyhteisen jäsenenä toimimiseen liittyviin ominaisuuksiin, kuten kuviossa 1. on osoitettu. Alaistaidot ovat pitkälti kiinni yksilön asenteista. Jo rekrytointitilanteissa esimiehet antavat yhä enemmän arvoa hyvälle asenteelle, koska asenteet ovat melko pysyviä ominaisuuksia. (Aarnikoivu 2013, 113-115.) Koska organisaatiot ovat entistä haastavammassa toimintaympäristössä, vaaditaan myös alaisilta entistä enemmän. Organisaatiossa on erilaisia rooleja ja tehtäviä, jotta päästään mahdollisimman hyviin lopputuloksiin. Näin jokainen voi keskittyä ydintehtäväänsä ja – osaamiseensa. Organisaatio tarvitsee yhtäläillä huippuosaajia ja asiantuntijoita kuin esimiehiä.

Itsensä johtamisen taidot	Työyhteisö taidot
<ul style="list-style-type: none"> <li>• hyvä itsetuntemus</li> <li>• halu kehittyä</li> <li>• vaikuttaminen</li> <li>• henkilökohtainen tehokkuus</li> <li>• ratkaisukeskeinen toimintatapa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• työsuhteen hoitaminen ja kehittäminen</li> <li>• strategian työstäminen ja sisäistäminen</li> <li>• merkityksen luominen omalle työlle</li> <li>• viestintä- ja vuorovaikutustaidot</li> <li>• kyky toimia muutoksessa</li> </ul>

Kuvio 1. Alaistaidot. (Mukaillen Aarnikoivu 2013, 114)

Esimiehet ovat organisaatiossa niin sanotussa kaksoisroolissa. Heillä on selvä rooli esimiehenä, mutta heillä on oikeus olla myös alainen. Esimiehellä on velvollisuuksia ja tehtäviä omien alaisten suuntaan, mutta myös oman esimiehen suuntaan. Esimiehet ovat kuvainnollisesti puun ja kuoren välissä. Esimiehiin kohdistuu odotuksia kahdelta

suunnalta. Esimiehen on pidettävä huolta tavoitteiden toteuttamisesta, jotka tulevat ylemmältä johdolta. Tavoitteet ovat usein myös taloudellisia ja esimiehelle annetut resurssit voivat olla rajallisia. Samaan aikaan alaiset odottavat tarvittavia puitteita ja resursseja työnsä suorittamista varten. Esimiehen tehtävät organisaation ja alaisen näkökulmasta on koottu kuvioon 2. Esimiehet ovat organisaatiolle kuitenkin erityisen tärkeitä, koska he tekevät päivittäistä työtä tavoitteiden saavuttamiseksi. Monessa organisaatiossa tieto valuu ylhäältä alaspäin, ylimmältä johdolta keskijohdolle ja sieltä heidän alaisilleen. Tällaisessa mallissa toiminnan vastuu on lähes kokonaan keskijohdolla eli esimiehillä, koska kaikki tieto kulkee heidän kauttaan. Tämän takia liika hierarkia organisaatiossa saattaa toimia organisaatiota vastaan. Esimiesten roolia organisaatiossa ei voisi vähätellä ja tuloksissakin näkyy se, ymmärtääkö ylin johto esimiestyön tärkeyttä. (Aarnikoivu 2013, 34, 99-101; Salminen 2006, 23-25.)



Kuvio 2. Esimiehen rooli alaisen sekä organisaation näkökulmasta (Mukaillen Salminen 2006, 24)

Oikeanlainen organisaatorakenne voi tukea työntekijöiden toimintaa ja auttaa tavoitteiden saavuttamisessa. Mutta myös päinvastoin. Organisaatorakenne on strategian toteuttamisen työkalu. Organisaatorakenteella on suurempi merkitys kuin monet organisaatiot ymmärtävät. Rakenne muotoutuu aina organisaation perustehtävän ja vision mukaan. Organisaatorakenteen on oltava organisaation strategiaa tukeva. Organisaatio on johtamisjärjestelmä puolestaan pohjautuu pitkälti organisaatorakenteeseen. (Aarni-

koivu 2013, 44-45; Niemelä, Pirker & Westerlund 2008, 136-137.) Valitettavasti monet organisaatiot käyttävät organisaatiorakennetta väärin. Monet organisaatiot ovat vielä korkeasti hierarkkisia ja sen vuoksi toiminnaltaan kankeita. Matka toimitusjohtajan ja rivityöntekijän välillä on liian suuri. Todellisuudessa rivityöntekijöiden työ asiakasrajapinnassa on organisaatioille elintärkeää. Asiakasrajapinnassa työskentelevillä työntekijöillä on tärkein tieto asiakkaista ja jos johto menettää kosketuksen tähän, se unohtaa asiakkaat. Ilman asiakkaita ei olisi koko organisaatiota. (Ristikangas & Ristikangas 2011, 270-271; Rubanovitsch & Aalto 2007, 29, 32-33; Salminen 2006, 28-29.) Organisaatiorakenne on myös sitä varten, että se määrittelee ihmisten väliset suhteet ja heidän väliset toimintatavat sekä sitä kautta mahdollistaa toimivan yhteistyön. On tärkeää, että jokaisella on selkeä rooli organisaatiossa ja jokainen tietää mistä kukin siellä vastaa. (Aarnikoivu 2013, 46.)

On erilaisia organisaatioita. Kilpailun myötä organisaatiorakenteet ovat hieman madaltuneet, jotta ne voivat toimia asiakaslähtöisemmin. Fuusioituminen ja yritysostot sekä erilaiset allianssit ovat kuitenkin myös tätä päivää ja jotkut suuret organisaatiot ovat melkoisia rakennelmia (Ruohotie 2002, 27). Esimiehiä on monissa tasoissa ja mitä useampi tasoisia organisaatiot ovat, sitä enemmän ylimmän johdon tulisi panostaa esimiestyöhön. Jos ylin johto ei ymmärrä mikä merkitys lähiesimiestyöllä on, laiminlyövät he koko organisaation tarkoitusta. Lähiesimiestyöllä tarkoitetaan päivittäistä työskentelyä, jota esimies tekee alaistensa kanssa. Ylin johto ulkoistaa monesti itsensä esimiestyöstä, mutta myös ylimmän johdon pitäisi tehdä lähiesimiestyötä keskijohdolle. Lähiesimiestyö ratkaisee loppupeleissä toimitaanko yrityksessä strategioiden mukaan vai ei. Lähtökohtana pitäisi siis olla ylimmästä johdosta lähtevä, koko organisaatiossa vallitseva käsitys johtamisen ja lähiesimiestyön tärkeydestä. Monissa isoissa ja pienemmissäkin organisaatioissa epäonnistutaan strategian jalkautuksessa. Strategian jalkautus on kuitenkin lähtökohta toimivalle yritystoiminnalle. (Aarnikoivu 2013, 13-15, 33; Salminen 2006, 27-29.)

Organisaatiorakenteen merkitys on kiistaton, se määrittää henkilöstön vastualueet ja tehtävät, työroolit sekä suhteet. Organisaation muodollinen rakenne koostuu pysty- ja vaakasuorasta ulottuvuudesta. Pystysuora ulottuvuus kuvaa organisaation sisäistä hierarkkisuutta. (Aarnikoivu 2013, 46.) Ei kuitenkaan ole yhtä ainoaa sopivaa organisaatiorakennetta.

tiorakennetta. Se tulee muokata yrityksen toimialan, tehtävän ja tavoitteiden mukaan. Pääasia on, että organisaatorakenne palvelee organisaation päätarkoitusta. Muuttuvassa toimintaympäristössä organisaation on kaiken lisäksi pystyttävä sopeutumaan ympäristöönsä ja muovautumaan sen tarpeiden mukaan. (Aarnikoivu 2013, 55; Niemelä ym. 2008, 136-137.)

Oli organisaatorakenne minkäläinen vain, ei se toimi ilman johtamista. Yritysorganisaatiot voidaan jakaa karkeasti palvelu- ja tuoteorganisaatioihin. Myös puhtaat tavaraorganisaatiot ovat siirtymässä yhä enemmän palveluiden suuntaan. Kilpailijoiden määrän kasvaessa lähes joka toimialalla, palvelu on ainut keino erottautua kilpailijoista. Palveluympäristö on monella tavalla vaativampi, ei vähiten palvelun luonteen vuoksi. Palvelu ei ole mitään konkreettista mitä voidaan varastoida, vaan se syntyy ihmisten välisessä kanssakäymisessä. Se on siis joka kerta ainutkertainen ja ainutlaatuinen kokemus. Palveluiden lisääntyminen on yksi monista syistä, minkä takia johtajuuden tärkeys korostuu. (Tuulaniemi 2011, 26, 40,59.) Erityisesti palveluiden johtamisessa keskeisemmät toimialueet ovat ihmisten ja osaamisen johtaminen. Tämä tuli esille Elinkeinoelämän keskusliiton ”Palvelut 2020- Osaaminen kansainvälisessä palveluyhteiskunnassa” – hankkeen tutkimuksessa. (Wiskari 2009, 57.)

Malleja ja teorioita menestyvän organisaation reseptiksi on monia. Menestyvää organisaatiota on tutkittu paljon. Se mikä sopii kullekin organisaatiolle, riippuu tietysti monesta asiasta: organisaation koko, toimiala, sijainti ja muun muassa maailman talouden tilanne vaikuttavat siihen. Siinä vain muutama muuttuvista tekijöistä, jotka on otettava huomioon. Ainutta oikeaa kaavaa, mikä sopisi ja toimisi kaikille organisaatioille ei ole.

Organisaatioiden vaatimukset kasvavat jatkuvasti. Toimintaympäristö on muuttunut entistä globaalimmaksi ja dynaamisemmaksi sekä kilpailu on koventunut entisestään. Lisäksi tiedon määrä kasvaa koko ajan ja muutokset tapahtuvat yhä nopeammin. Organisaatioiden selviytyminen, saattikka menestyminen on jatkuvasti haasteellisempaa. Kaikessa tässä muutoksessa menestyvät ne organisaatiot, jotka uudistuvat jatkuvasti ja nopeammin kuin kilpailijat. (Mullins 2010, 3; Sydänmaalakka 2007, 26-27.)

Sanotaan, että organisaatio on yhtä hyvä kuin siinä olevat ihmiset. Organisaatiokäyttämisen tutkimusalan tarkoitus on ymmärtää ihmisten käyttäytymistä organisaatioissa ja kuinka käyttäytyminen vaikuttaa organisaation suoritukseen. Ihmisen käyttäytymistä ei ole helppo ennustaa, mutta on tiettyjä yhteisiä lainalaisuuksia yksilöiden käyttäytymisen taustalla. (Robbins & Judge 2012, 28.) Ihmisten johtamisen tärkeys on noussut yhä suuremmiksi menestystekijöiksi organisaatioissa.

Kaikkien näiden lisääntyneiden vaatimusten johdosta ongelmana onkin, miten saadaan suunnattua organisaatioiden kehitys niin, että ne ovat samanaikaisesti tehokkaita, oppivia sekä hyvinvoivia. Selvitäkseen kovassa kilpailussa, tulosten on kasvettava jatkuvasti, mikä tarkoittaa myös sitä, että henkilöstön suoritusten on parannuttava. Jotta henkilöstön suoritukset ovat tarpeeksi korkealaatuisia, on organisaatiossa oltava siis tarpeeksi osaamista. Sydänmaalakan älykäsorganisaatio on yksi tulevaisuuden ihanneorganisaation malleista. (Sydänmaalakka 2007, 15-16.) Älykäs organisaatio kykenee samanaikaisesti olemaan tehokas, jatkuvasti oppiva sekä hyvinvoiva. Älykäs organisaatio pystyy myös pitkällä tähtäimellä vastaamaan muuttuvan toimintaympäristön haasteisiin. (Sydänmaalakka 2006, 100-101.) Vastaus siihen, kuinka organisaatio selviää uusista ajan vaatimuksista, saattaa olla myös valmentavassa johtajuudessa. Valmentavasta johtajuudesta kerrotaan enemmän kappaleessa 3.1. Valmentavan johtajuuden tarkoitus on parantaa suorituksen johtamista ja hyödyntää koko henkilöstön potentiaali. Johtamistyyllillä on paljon merkitystä henkilöstön hyvinvointiin. Henkilöstön hyvinvoinnista, tukemisesta ja vuorovaikutuksen merkityksestä puhutaan myös Työterveyslaitoksen vuonna 2010 tuottamassa tutkimuksessa, joka käsittelee hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden haastetta esimiestyössä. (Elo, Ervasti & Kuokkanen 2010, 11-13.)

Organisaation menestykseen vaikuttaa myös suuresti organisaatiokulttuuri. Organisaatiokulttuuri on kokemusten ja aikaansaannosten kokonaisuus, joka ohjaa organisaation jäsenten käyttäytymistä yhdensuuntaiseksi (Hokkanen & Strömberg 2003, 94). Organisaatiokulttuuriin kuuluvat organisaation pelisäännöt ja normit. Selvät säännöt luovat selkeät toimintatavat. Kaikissa organisaatioissa on myös kirjoittamattomia sääntöjä, jotka ovat vaikeampia hahmottaa. Organisaatiokulttuuri luo henkilöstölle yhteiset ajattelu ja -toimintatavat. Tällöin on helpompi puhalttaa yhteen hilleen. Myös erilaiset symbolit ja rituaalit luovat organisaatiokulttuuria ja yhteenkuuluvuutta. Organisaatiokulttuuri

vaikuttaa sekä ryhmän, että yksittäisten jäsenten ajatteluun, joten se on merkittävä johtamisen väline. (Salminen 2006, 71-72.) Esimiehellä on suuri osuus organisaatiokulttuurin luomisessa. Esimiesten on myös muistettava, että strategiset muutokset edellyttävät muutoksia myös organisaation kulttuuriin (Hokkanen & Strömberg 2003, 83).

### 3 Esimiesosaaminen

Monet asiantuntijat nostavat esimiestyön ja hyvän johtajuuden tärkeimmäksi yrityksen menestyksen osatekijäksi. Hyvän johtajuuden tarve on kasvanut. Muutosten tulvassa tänä päivänä kaivataan juuri nimenomaan hyvää ihmisten johtajuutta. Tutkimuksissa on saatu selville yhtäläisyyksiä myös siitä, että ne yritykset, jotka menestyvät ihmisten johtamisessa, menestyvät myös taloudellisesti ja pidemmällä aikavälillä. (Markkanen 2007, 244.) Ihmisten johtaminen on erittäin haastavaa ja esimiesten työ vaikeutuu entisestään. (Ristikangas ym. 2008, 23.) Virallisessa mielessä esimiehen rooli on juridisesti työnantajansa edustaja. Esimies on vastuussa alaisten oikeuksien toteutumisesta sekä velvollisuuksien suorittamisesta. Esimies tekee loppupeleissä päätökset organisaationsa hyväksi. (Esimies.info 2013.)

Esimies tukee ja kehittää alaisiaan sekä kanavoi heidän kykynsä oikein yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Jokainen haluaa tehdä työtä, jolla on merkitys. Esimiehen tehtävä on osoittaa, että alaisilla on työssään merkitystä. Jokaisella organisaatiossa on oma roolinsa ja esimiehen pitää varmistaa, että jokaisella on selkeät tavoitteet sekä tarpeelliset resurssit niiden saavuttamiseen. Esimies myös luo myönteistä ilmapiiriä ja organisaatiokulttuuria. Onnistunut esimies motivoi alaisiaan ja herättää heissä aidon halun kehittyä ja suoriutua työstään mahdollisimman hyvin. Hyvä esimies saa alaisensa itseohjautuvasti toimimaan kaikkien näiden asioiden eteen. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 22-23.)

Esimiehen toiminta ja tavoitteet perustuvat yrityksen strategiaan. Esimiehen yksi päätehtävä onkin jalkauttaa strategiaa alaisilleen. Strategian luominen on helppoa verrattuna strategian toteuttamiseen. Strategian täytäntöönpano on strategiatyön kriittisin vaihe. Esimiesten suorittama päivittäinen lähiesimiestyö ratkaisee, toteutetaanko strategiaa. Esimiehen on kyettävä linkittämään strategiset tavoitteet päivittäiseen tekemiseen. (Niemelä ym. 2008, 12; Rubanovitsch & Aalto 2007, 44; Salminen 2006, 29; Tiensuu 2007, 233.)

Johtajuus on moniulotteinen ilmiö. Vaikka esimiehen rooli on tärkeä, on tärkeä rooli myös hänen alaisillaan, koska johtajuus on yhteisöllinen tapahtuma. Johtajuus ei ole

luontainen ominaisuus, vaan se on sekä persoonaan liittyviä elementtejä, että opittuja taitoja ja tietoja. Johtajuutta ja johtamista on harjoitettava eri tavalla eri tilanteissa. Kaikista muutoksista huolimatta esimiehen rooli on edelleen sama eli tulosten aikaansaaminen. Hyvä johtaminen näkyy organisaation sisällä tekemisen selkeytenä ja ulospäin hyvinä taloudellisina tuloksina ja asiakkaiden pysyvyytenä. (Ristikangas ym. 2008, 10; Sistonen 2008, 17.)

Esimiehen on kyettävä ohjaamaan yhtä aikaa sekä asioita että ihmisiä. Asioiden johtaminen eli *management* tarkoittaa asioiden organisointia ja hallintaa. Asioiden johtamisen tärkeimmät funktiot ovat suunnittelu, organisointi, henkilöstönhallinta sekä valvominen. (Northouse 2004, 8.) Ihmisten johtaminen eli *leadership* on ihmisten johtamista siten, että vaikutetaan heidän toimintaansa niin, että saavutetaan yrityksen tavoitteet. Ihmisten johtamisen tutkiminen on aloitettu vasta paljon myöhemmin kuin asioiden johtamisen. Ihmisten johtajia historia tuntee jo pitkän ajan takaa muun muassa sodista, mutta ihmisten johtamisen tieteellinen tutkiminen on aloitettu vasta 1900-luvulla. (Piili 2006, 20, 23; Viitala 2009, 271; Yukl 2006, 2.) Nämä kaksi asiaa erotellaan usein kahdeksi eri asiaksi, mutta ne on oltava onnistuneessa esimiestyössä vahvasti rinnakkain. Monissa yrityksissä painopiste on edelleen enemmän asioiden johtamisessa, mutta todellisuudessa pysyvä menestys edellyttää molempia. Ihmisten johtamisen tärkeys on korostunut viime aikoina muuttuvassa toimintaympäristössä. Ihmisten johtaminen on erittäin haastavaa ja hyvistä osaajista onkin pulaa. Ihmisten johtaminen on haastavaa, koska ihmiset eivät aina käyttäydy rationaalisesti ja lisäksi jokainen ihminen on erilainen. (Salminen 2006, 27-28. 92; Kotter 1990, 7, 41.)

### **3.1 Valmennus ja työnohjaus**

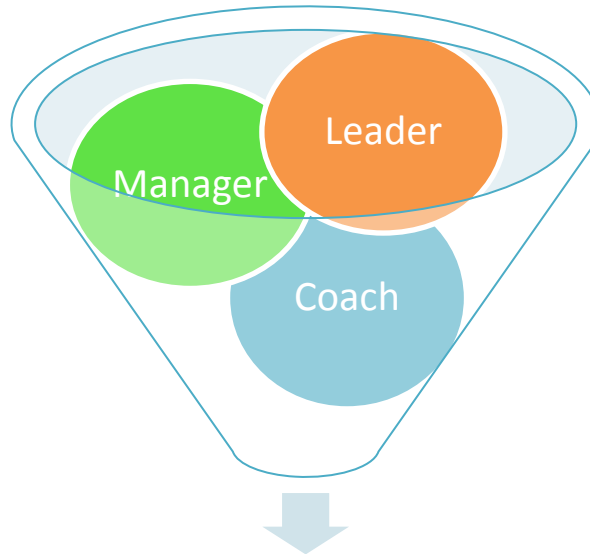
Koska yritysten toimintaympäristö on muuttunut niin paljon ajan saatossa, ei vanha johtamistyylikään enää riitä. On mietittävä minkälainen johtaminen sopii tähän päivään. Tänä päivänä kaivataan valmentavia johtajia. Valmentava johtajan aitona haluna ja tavoitteena on auttaa alaisiaan kehittymään ja kasvamaan. Valmentavan johtajuuden avainpiilee myös siinä, että esimies ei syötä alaisille valmiita vastauksia vaan rohkaisee heitä löytämään vastauksia sekä ratkaisemaan ongelmia itse. (Meretniemi 2012, 153; Rubanovitsch & Aalto 2001, 148.)



Valmentavasta johtamisesta hyötyy koko organisaatio. Valmentava johtaminen perustuu siihen, että toinen osapuoli haluaa kehittyä ja toinen tarjoaa siihen mahdollisuuden. Molemmat osapuolet hyötyvät tästä sekä myös organisaatio. Pidemmällä tähtäimellä tämän tyyppisestä johtamismallista hyötyy viime kädessä asiakkaat, jolloin ollaan todellakin asian ytimessä. Olisi lisäksi silkkaa hulluutta hyödyntää vain osa henkilöstön potentiaalista. Monella olisi enemmän kapasiteettia, kuin organisaatiot tänä päivänä hyödyntävät. Valmentavan johtajuuden lähtökohtana on se, että esimiehellä on todellinen halu aidosti kehittää alaisiaan. Tämä asettelu on täysin vastakkainen sille ajattelumallille, että esimiestyö on itseisarvo ja henkilöstö on pelkkiä numeroita. Valmentavassa esimiestyössä lähtökohta on se, että esimiesasema on väline saada aikaan vaikutuksia. (Meretniemi 2012, 158; Ristikangas & Ristikangas 2011, 9,22.) Samoilla linjoilla ollaan myös 3T lehden julkaisemassa artikkelissa. Vaasan yliopiston ja Työsuojelurahaston suorittamassa lähijohtamistutkimuksessa tutkimuksessa on tullut ilmi, että valmentava johtajuus tuo myös parempia tuloksia. Työpaikoilla pitäisi panostaa enemmän esimiehen ja alaisen suhteen kehittämiseen sekä alaisen auttamiseen kohti huippusuorituksia. (3T 2013.)

Valmentavassa johtamisessa esimies ja alainen ovat enemmän samalla tasolla kuin aikaisemmin. Alais-valmentaja suhteessa on piirteitä jopa ystävyysuhteesta. Hyvä valmentava esimies on kuitenkin myös tarvittaessa vaativa ja tiukka. Valmentava johtaja antaa alaisille mahdollisuuksia kasvattaa osaamistaan ja parantaa heidän itseluottamusta. Valmentavassa johtamisessa olennaisena osana on ihmisten johtaminen. Jotta esimies voi kehittää alaisiaan, on hänen tunnettava alaisensa hyvin. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 24; White 2006, 61.)

Esimiestyössä on kolme ulottuvuutta; asioiden johtaminen, ihmisten johtaminen sekä valmennus. Valmentavassa johtajuudessa nämä kolme roolia ovat sovussa keskenään. Ne eivät ole irrallisia elementtejä, vaan arjessa roolit sekoittuvat kuten alla olevassa kuviossa (Kuvio 3.). (Ristikangas & Ristikangas 2011, 38,40.)



## Valmentava johtajuus

Kuvio 3. Valmentavan johtajuuden ydinroolit (Ristikangas & Ristikangas 2011, 38)

Ennen kaikkea valmentava esimiestyö on kokonaisvaltainen tapa olla, vaikuttaa toisiin sekä tulla vaikutetuksi. Se on osallistavaa ja tavoitteellista yhteistoimintaa, jonka keskiössä on se, että maksimoidaan yksilöiden potentiaalin käyttö. (Ristikangas & Ristikangas 2011, 43.)

On myös mahdollista hankkia yrityksen ulkopuolista valmennusta eli työnohjausta. Työnohjauksen idea on, että omaa työtä tutkitaan ja kehitetään ulkopuolisen henkilön avulla. Työn ohjausta voidaan suorittaa yksilölle, pienelle ryhmälle tai vaikka koko työyhteisölle, missä myös muut ryhmän jäsenet auttavat yksilön itsetuntemuksen kehittämisessä. Työnohjauksessa pätee hyvin samat periaatteet kuin valmentavassa johtajuudessa, työnohjaaja ei anna ohjattavalle henkilölle valmiita vastauksia vaan auttaa häntä itse löytämään vastuksia. Työnohjauksessa pohditaan muun muassa työyhteisöä, roolia sekä tunteiden ja kokemusten tulkitsemista. Työnohjaus on vuorovaikutusta, jossa molemmat osapuolet, niin ohjaaja kuin ohjattava hyötyvät. Työnohjauksen tarkoituksena on paitsi parantaa tuloksia, niin myös auttaa jaksamaan työssä paremmin. (Suomen työnohjaajat.)

### 3.2 Yksilön johtaminen

Organisaatio koostuu yksilöistä ja jokaisella on erilaiset persoonat ja tarpeet. Heitä myös pitää johtaa eri tavalla. Esimies on jo hyvällä polulla, jos hän tiedostaa, että alaiset odottavat häneltä erilaisia asioita ja huomioi heidät yksilöinä. Erilaisuus tuo rikkautta organisaatioon, mutta jos yksilön tarpeet ja organisaation vaatimukset pahasti ovat ristiriidassa, seuraa todennäköisesti konflikteja. Alaiset voivat kokea esimiehen toiminnan hyvin eri tavoin. Esimiehen on myös hyvä keskustella suoraan alaisen kanssa hänen odotuksistaan. Valmentavassa johtajuudessa lähdetään juuri siitä lähtökohdasta, että ymmärretään erilaisuutta ja käytetään erilaisuus hyödyksi. (Aarnikoivu 2013, 142-143; Mullins 2010, 129; Ristikangas & Ristikangas 2011, 127.)

Esimiehen ja alaisen välisissä keskusteluissa on hyvä käydä läpi niin alaisen odotukset kuin esimiehen mahdollisuudet. Näin myös alainen voi peilata asioita organisaation odotusten näkökulmasta. Keskustelussa pitäisi konkreettisesti määrittää, millainen on hyvä esimies ja millaisia ovat hyvän esimiehen ominaisuudet. Yhtä tärkeää on myös se, että esimies saa alaisen ymmärtämään myös omaa toimintaansa ja käyttäytymistään. Mitä realistisempi kuva alaisella on itsestään, sitä helpompaa häntä on johtaa. Hyvää itsetuntemusta vaaditaan myös esimieheltä. (Aarnikoivu 2013, 142-145.) On olemassa myös monia hyviä työkaluja, joiden avulla voidaan oppia ymmärtämään omaa ja muiden käyttäytymistä. Tästä hyvänä esimerkkinä on DiSC- analyysi ja -profiili työkalu, josta kerrotaan tarkemmin kappaleessa 3.8.1. Lähtökohta ihmisten kanssakäymisissä on kuitenkin se, ettei muiden käyttäytymistä voi muuttaa, vaan on muokattava omaa käyttäytymistään tilanteen mukaan.

Yksilöiden ymmärtäminen edellyttää esimieheltä aitoa kiinnostusta alaisiaan kohtaan. Esimieheltä vaaditaan panostusta yksilöiden johtamiseen. Hyvä esimies tuntee alaistensa heikkouden ja vahvuudet. Tuntemalla alaiset hyvin, voidaan paremmin johtaa myös ryhmää ja tietää kuinka yksilöt toimivat esimerkiksi muutostilanteissa. (Aarnikoivu 2013, 150; Rubanovitsch & Aalto 2007, 128.)

### 3.3 Ryhmän johtaminen

Yritysten yhä haastavamman toimintaympäristön vuoksi organisaatioiden kilpailutekijäksi on tullut myös yhä vahvemmin tiivis tiimitoiminta. Viimeisen kymmenen vuoden aikana organisaatioiden rakenne on muotoutunut kohti tiimiorganisaatioita. Tiimi ei ole itsetarkoitusta, vaan sen avulla pyritään tehostamaan toimintaa ja lisäämään organisaation jäsenten motivaatiota. Nykyaikana monet projektit ovat niin monimutkaisia, että yhdellä henkilöllä ei voi olla kaikkea projektiin tarvittavaa tietoa. Sen takia ryhmä on paljon voimakkaampi kuin yksilö. Ryhmässä on voimaa. Ryhmänä voidaan pitää joukkoa, jonka jäsenet ovat tietoisesti osa ryhmää ja ryhmällä on yhteinen tavoite. Tiimi taas ryhmä, jonka jäsenillä on toisiaan täydentäviä taitoja. Tiimin jäsenet ovat riippuvaisia toisistaan saavuttaakseen haluamansa päämäärän. Työorganisaatiot koostuvat erilaisista ryhmistä ja tiimeistä ja niiden johtaminen vaatii omaa erityisosaamista. (Biech 2001, 1-3; Loeb & Kindel 2000, 302-303; Northouse 2003, 203-204.)

Jokaisella ihmisellä on luonnostaan tarve kuulua johonkin ryhmään. Ryhmä koostuu aina yksilöistä eli esimiehen on hyvä tuntea kukin alaisensa yksilönä, jotta voi tietää miten he toimivat ryhmässä. Siitä huolimatta, että esimies johtaa ryhmää, hänen on kuitenkin johdettava onnistuneesti myös sen yksilöitä. Vaikka ihmisillä on halu kuulua ryhmään, pitää kulloisenkin ryhmän merkitys nousta mielessämme merkittävään asemaan, jotta annamme ryhmän hyväksi parhaan panoksemme. Ryhmällekin muotoutuu yhteinen identiteetti. Esimiehen näkökulmasta ryhmään kuulumisen kautta yksilöille syntyy suurempi halu toimia tiimin yhteisten tavoitteiden hyväksi. Kun halutaan ryhmänä päästä tuloksiin, täytyy esimiehen myös johtaa ryhmää ryhmänä. Joidenkin tutkimusten mukaan suurin tekijä sille, menestyykö ryhmä vai ei, on sen johtajalla. Ryhmän johtajalta vaaditaan hyviä ihmisten johtamisen taitoja. (Rowe & Guerrero 2011, 312; Rubanovitsch & Aalto 2007, 147-149.) Hänen tulisi olla myös itse ryhmässä ja toimittava ryhmän hyväksi. Alaisten luottamus esimieheen kasvaa kun esimies aidosti on yksi porukasta. Yleinen virhe on, että esimies pitää itseään ryhmän ulkopuolella. Esimiehen on kuitenkin pidettävä mielessä oma roolinsa ryhmässä. Kun esimies tekee hyviä päätöksiä ryhmän kannalta, hän ansaitsee alaisten silmissä johtajan roolin. (Pohjanheimo 2012, 44-47.)

Kaikki lähteet ovat samaa mieltä siitä, että yksi tehokkaan ja menestyvän tiimin ominaisuus on se, että sekä tiimillä että jokaisella jäsenellä on selkeät tavoitteet. Jokaisen on sitouduttava ryhmän yhteisiin tavoitteisiin. Yleensä ryhmän yhteinen tavoite motivoi ja tuo jäsenille yhteenkuuluvuutta. Ryhmän jäsenten on myös ymmärrettävä, mitä ryhmän yhteisiin tavoitteisiin pääseminen vaatii. Ryhmän tavoitteet ja strategia pohjautuu yrityksen kokonaisstrategiaan. (Northouse 2004, 210; Rowe & Guerrero 2011, 315; Yukl 2006, 324.) Lisäksi jokaisella pitää olla ryhmässä selkeä rooli ja olla tietoinen sekä omastaan että myös muiden rooleista. Esimiehen on luotava jokaiselle yksilölle merkitys heidän työpanokselleen. Ryhmän johtajalla on myös suuri rooli positiivisen ryhmähengen luomisessa. (Pohjanheimo 2012, 300-301; Yukl 2006, 325.)

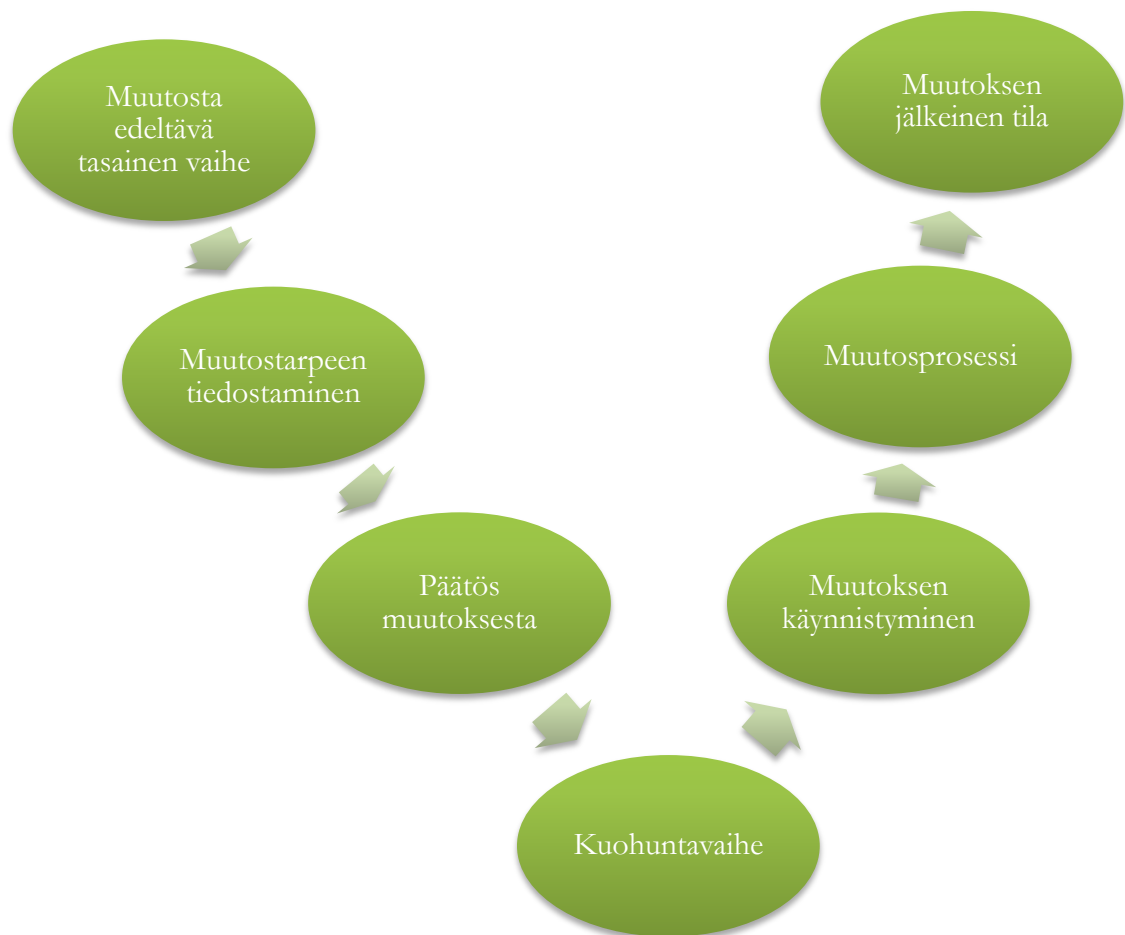
### **3.4 Muutosjohtaminen**

Sanalla muutos on usein negatiivinen sävy. Se on joka tapauksessa varmaa, että muutoksia tulee koko ajan enemmän ja nopeammin. Ratkaisevaa on se, ajatteleeko muutosta negatiivisena asiana vai mahdollisuutena. Todellisuudessa muutokset tuovat myös loistavia mahdollisuuksia. Monet menestystarinat ovat yleensä seurausta toimintaympäristön muutoksesta. Kyse on siitä osaako käyttää muutoksen hyödyksi. Muutos on sen vuoksi niin pelottava, että se on tuntematon. Muutoksia koetetaan ennustaa, mutta mitään ei voi ennustaa varmasti. Muutos tuo epävarmuutta työntekijöillekin. Muutoksen johtaminen ei ole helppoa. Monesti muutoksen johtaminen epäonnistuu. Esimiehen merkitys muutostilanteissa on korvaamaton. (Salminen 2006, 139-142; Yukl 2006, 285.)

Nykypäivän esimiestyö on pitkälti muutosten toteuttamista. Esimiehen tehtävä on kannustaa alaisiaan rohkeuteen ja muutokseen. Kaikista huonoin vaihtoehto on lietsoa alaisiin pelkoa mahdollisesta epäonnistumisesta. Esimiehen ehkä tärkein tehtävä muutostilanteessa on alaisten epäluulojen ja pelkojen hälventäminen muutosta kohtaan, koska yleensä muutoksessa pahinta on epävarmuus tulevasta. Paras tilanne on, jos jo ennen muutosta esimies luo ryhmäänsä muutosvalmiutta ja uudistumishaluista henkeä. Pahin virhe on pitää kiinni vanhoista toimintatavoista, vain koska niin on vain yksinkertaisesti aina tehty. Yleensä esimies ei ole vain muutoksen läpiviejä, vaan itsekin muutoksen kohteena. Lisäksi on täysin luonnollista, että muutosta seuraa lähes aina muutosvastarintaa. Silloin on tärkeää, että vastarintaa ei tukahduteta vaan se hyväksytään. Tällöin esimiehen paras keino vastarinnan lievityksessä on ottaa henkilöstö mukaan muutoksen

suunnitteluun mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Näin saadaan alaisetkin sitoutumaan muutokseen. Lisäksi alaisilta voi tulla hyviä näkemyksiä, joita johto ei ole ottanut huomioon muutosta suunnitellessaan. On myös tärkeää viestittää alaisille oikein ja selkeästi muutokseen johtaneet syyt. Myös esimiesten on pidettävä nämä syyt kirkkaana mielessä koko prosessin ajan. (Robbins & Judge 2012, 290-291; Rubanovitsch & Aalto 2007, 159-160; Salminen 2006, 139,144-145.)

Muutosprosessi etenee yleensä melko saman kaavan mukaan. Muutosprosessi kulkee Kuvion 4. vaiheiden mukaan. Aluksi organisaatiossa on niin sanottu tasainen vaihe eikä muutostarvetta vielä tiedosteta. Muutostarpeen voi herättää joku ulkoinen tai sisäinen muutostarve. Ulkoinen muutos voi olla esimerkiksi toimintaympäristön muuttuminen. Sisäinen muutostarve taas liittyy organisaation sisällä olevaan muutostarpeeseen. Kun muutostarve on havaittu organisaatiossa, ei se välttämättä silti johda suoraan toiminnan muutoksiin. Tarvitaan siis tietoinen päätös muutostoimenpiteisiin ryhtymisestä. Tästä seuraa hyvin usein vastarintaa ja muutos koetetaan torjua. Jos esimiehen toiminta on tarpeeksi voimakasta ja määrätietoista, pystyy esimies syrjäyttämään vastarinnan hiljalleen. Sen jälkeen muutos lähtee kunnolla liikkeelle. Muutos vaatii uusia toimintamalleja ja aluksi edetään varmasti haparoiden. Pahin mahdollinen seuraus tilanteesta on kaaos ja sen seurauksena tehokkuuskin laskee. Esimiehen ja kaikkien mukana olevien vahva muutosta ajava voima alkaa pikkuhiljaa toteuttaa muutosta. Kun muutoshanke on jatkunut tarpeeksi kauan ja onnistunut, siirtyy ryhmä uuteen tasaisen kehityksen kauteen. Muutosprosessi voi onnistua vain, jos kaikki prosessin vaiheet käydään läpi. Muutosprosessi on kuitenkin myös jokaisen henkilökohtainen prosessi. Muutosprosessi vaatii aikaa ja toiset ihmiset sopeutuvat nopeammin kuin toiset. (Salminen 2006, 145-147, 151.)



Kuvio 4. Muutosprosessin vaiheet (Salminen 2006, 146)

Muutosprosessin onnistuminen edellyttää, että organisaation jäsenille annetaan tarpeeksi informaatiota. Oleellista muutoksen onnistumisessa kuitenkin on se, että ihmisten ajattelu muuttuu. Esimiehen on siis koettava vaikuttaa alaisten ajatteluun, jotta muutos saadaan läpivietyä. Muiden ajatteluun vaikuttamista sanotaan viestinnäksi. Ilman hyvää viestintää muutosta ei saada toteutettua. (Salminen 2006, 153.)

### 3.5 Motivointi ja palkitseminen

Esimiehen tehtävä on asettaa alaisille tavoitteet sekä ohjata ja motivoida heitä näihin tavoitteisiin pääsemiseksi. Motivointia ja motivoitumista on tutkittu paljon. Oleellista esimiehelle on ymmärtää, että ihmisiä motivoivat eri asiat ja selvittää mitkä motivoivat juuri hänen alaisiaan. Motivaatio on tekijä, joka ohjaa ihmisen tekemistä ja mikä saa ihmisen innostumaan. Ihmistä voi motivoida joko ulkoinen tai sisäinen motivaatiotekijä. Ulkoinen tekijä voi olla maine, raha tai esimerkiksi joku henkilö. Ulkoinen tekijä ei

riitä motivoimaan pitkäksi aikaa. (Ristikangas ym. 2008, 173.) Juuri äskettäin julkaisussa Kauppalehden artikkelissa kerrottiin tuoreesta tutkimuksesta, jossa todettiin taas ker-  
ran, että raha ei ole raha paras kannustin, vaan päinvastoin (Hänninen 2013). Sisäinen  
motivaatiotekijä voi olla esimerkiksi edistyminen tai onnistuminen. Yleensä ihmisiä mo-  
tivoi sekä sisäisiä että ulkoisia motivaatiotekijöitä ja ne tukevat toisiaan. (Ristikangas  
ym. 2008, 172-173.) Motivaatio ohjaa tekemistämme ja esimiehen on hyvä tuntea alai-  
tensa motivaatiotekijät, jotta hän pystyy ohjaamaan alaista parhaisiin suorituksiin. Alai-  
sen motivaatiotekijöihin pystyy paremmin tutustumaan esimerkiksi kehityskeskusteluis-  
sa.

Oikeanlainen palkitsemisjärjestelmä tukee myös motivaatiota ja kannustaa parempiin  
suorituksiin. Tehokas palkitsemisjärjestelmä perustuu toimivaan seurantajärjestelmään  
koska palkitsemisen on perustuttava oikeisiin saavutuksiin. Jokaista ei motivoi samat  
asiat. Palkinnon tulisi siis olla jotain sellaista, mikä saa alaisen ponnistelemaan sen saa-  
vuttamiseksi. Palkitseminen voi perustua joko ulkoisiin tai sisäisiin motivaatiotekijöihin.  
Sisäisiin motivaatiotekijöihin perustuva palkitsemisjärjestelmä motivoi paremmin pi-  
demällä tähtäimellä. Yrityksissä on kehitelty vaikka minkälaisia palkitsemisjärjestel-  
miä, mutta niinkin yksinkertaiset kuin julkinen tunnustaminen ja kiittäminen ovat vali-  
tettavasti liian vähällä käytöllä. (Salminen 2006, 84-85.)

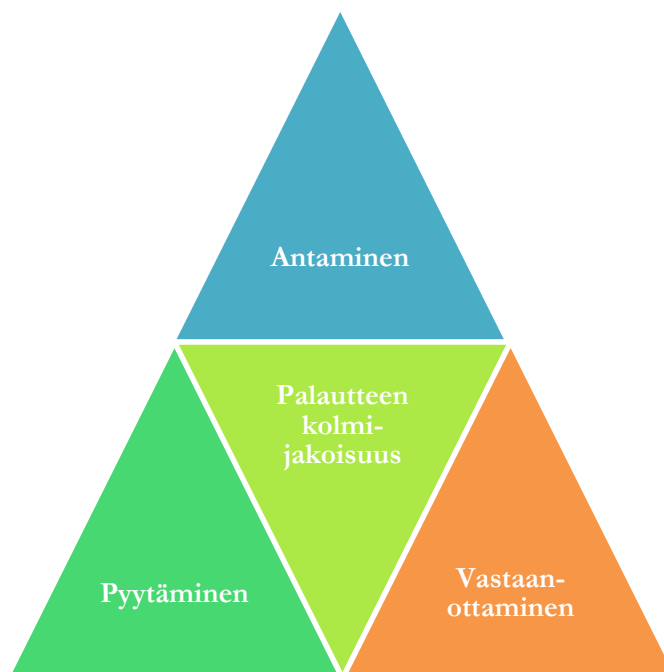
### **3.6 Palaute ja vuorovaikutus**

Varsinkin valmennus tyyliseen esimiestyöhön kuuluu avoin ja runsas palautekulttuuri.  
Palautea kuuluu antaa sekä onnistumisista että kehityskohteista. Palautteella on valta-  
va voima. Varsinkin kiitoksella on käsittämätön voima, kun sen antaa oikeassa kohdas-  
sa. Myös kriittinen palaute kuuluu esimiestyöhön ja se on tärkeää yksilön kehittymisen  
kannalta. Palautteen tulee kuitenkin olla systemaattista ja oikein suunnattua. Kriittinen  
palaute on annettava aina itse toiminnasta, eikä alaisen persoonasta. On myös annetta-  
va alaiselle mahdollisuus sanoa asiasta myös oma kantansa. Varsinkin ikävämpää palau-  
tetta antaessa on hyvä myös muistaa, että alaisella on myös hyviä puolia. Palautteesta  
vähintään kaksi kolmasosaa pitäisi olla myönteistä. Eihän palautteella tarkoitus ole kui-  
tenkaan latistaa alaista entisestään. Palaute on myös tärkeää antaa välittömästi tapahtu-  
neen jälkeen, kun se vain on sopivaa. Palautteen antaminen ei ole aina helppoa, mutta



tietoisella opettelulla sitä voi opetella. (Ristikangas & Ristikangas 2011, 241; Salminen 2006, 81-84.)

Palautteen on hyvä olla molemminpuolista eli samalla lailla esimiehen on otettava rakentavasti vastaan alaisten antamaa palautetta. Palautetaidot ovat kolmijakoiset; palautetta voi antaa, sitä voi pyytää ja sitä voi saada (Kuvio 5.). Kun yritys haluaa kehittyä, tarvitaan palautekulttuuria, koska palautteen tehtävä on nimenomaan kehittää ja opettaa. Palautekulttuurin kehittämisessä esimiehen esimerkki on oleellista. Palautekulttuuriin liittyy myös vahvasti selkeät tavoitteet, saavutusten mittaaminen ja tunnistaminen. Kun on selkeät tavoitteet ja palaute annetaan välittömästi, tapahtuu kehittymistä. Hyvä palautteen antamisen muistisääntö esimiehelle on kolmen koon kiitä, kannusta ja kehittää. (Ristikangas & Ristikangas 2011, 238-241.)



Kuvio 5. Palaute on kolmijakoinen ilmiö (Ristikangas & Ristikangas 2011, 239)

### 3.7 Työkalut

Esimiestyöhön on luotu monia työtä helpottavia työkaluja. Työkalut sekä auttavat esimiestyötä, mutta myös tekevät esimiestyöstä tasalaatuisempaa ja johdonmukaisempaa.

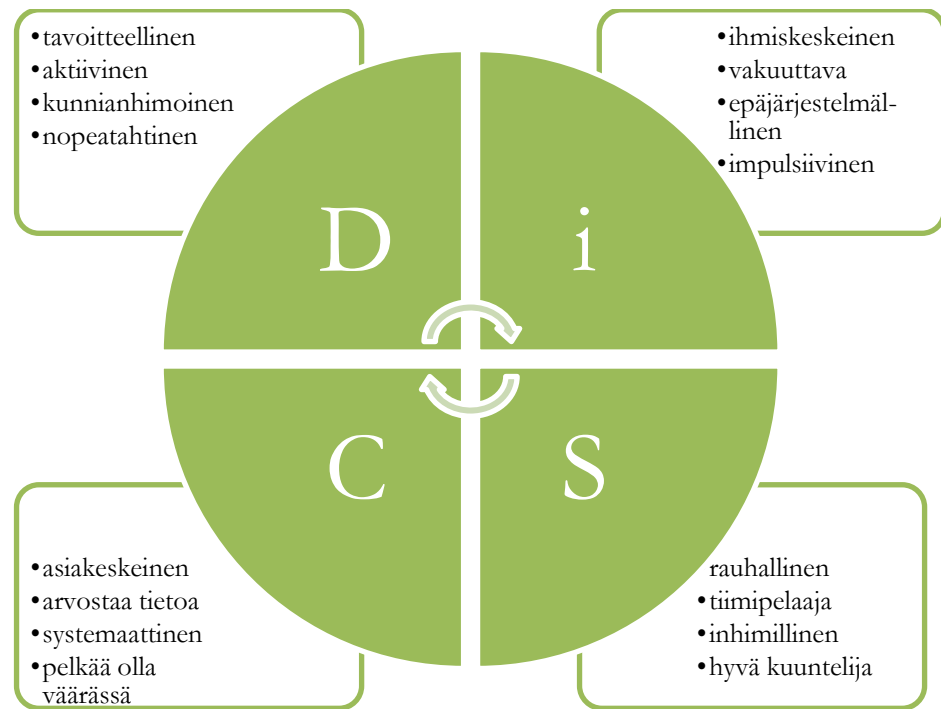
Tässä esitellään Disc-analyysi, joka on tarkoitettu jokapäiväiseksi vuorovaikutus työkaluksi. Kehityskeskustelu taas on työkalu, joka kaikkien esimiesten tulisi hallita. Kehityskeskustelu on syvällisempi keskustelu, joka käydään alaisen kanssa vähintään kerran tilikauden aikana.

### 3.7.1 DiSC-analyysi

Ihmisten johtaminen on haastavaa. Ihmisten käyttäytymisen ymmärtämiseksi on kehitetty erilaisia työkaluja. DiSC-analyysi perustuu persoonallisuuspsykologi Carl Gustav Jungin ja William Moulton Marshallin yksilöllisten toimintatyylien teorioihin. (Ristikangas & Ristikangas 2011, 128.) DiSC-analyysi on maakohtaisesti validoitu henkilöprofiili, jota käytetään ymmärtämään yksilön tapaa olla vuorovaikutuksissa ympäristönsä kanssa. DiSC:n tarkoitus on auttaa ymmärtää omaa sekä muiden käyttäytymistä. Ymmärtämällä eri käyttäytymismalleja pystytään rakentamaan parempaa yhteisymmärrystä. Esimiehelle DiSC kertoo ennen kaikkea miten yksilöä tulee johtaa. DiSC:n laajempi tarkoitus on kuitenkin olla koko ryhmän tai organisaation työväline, koska tarkoitus on lisätä myös jokaisen itsetuntemusta ja helpottaa yhteistä kanssakäymistä. (MLP.)

Ihmisillä on piirteitä ja ominaisuuksia, joista toiset muuttuvat iän ja kokemusten myötä, mutta jotkut piirteet ovat melko pystyviä ominaisuuksia. Sana DiSC tulee neljästä eri käyttäytymistyylistä; hallitseva (Dominance), vaikuttava (influence), vakaa (Steadiness) sekä tunnontarkka (Conscientiousness). Jotkut kuuluvat vain yhteen ryhmään, jotkut useampaan, riippuen siitä miten vahvasti joku osa-alue dominoi. D-tyyliset ihmiset ovat nopeatempoisia, aktiivisia, tuloksia aikaan saavia ja he haastavat sekä itseään että muita. I-tyyliset ihmiset ovat hyvin sosiaalisia ja vakuuttavia esiintyjiä mutta heille ominaista saattaa olla se, että heidät jätetään huomiotta tai että he eivät saata aloitettua työtä aina päätökseen. S-profiilin ihminen on hidastempoisempi, hieman jopa etäinen mutta hyvä kuuntelija ja tiimipelaaja sekä empaattinen ihminen. C-tyylin henkilö on hyvin tarkka ja asialähtöinen, hän luottaa faktaan ja pelkääkin jopa olla väärässä. (Discprofile a; Discprofile b; Discprofile c.) Tuntemalla oman ja muiden työkavereiden dominoivat persoonallisuustyylit, pystyy paremmin ymmärtämään miksi kukin käyttäytyy niin kuin käyttäytyy.

DiSC-analyysi on vuorovaikutuksen työkalu jokapäiväiseen esimiestyöhön. Se helpottaa ymmärtämään yksilön motiiveja, ryhmäkäyttäytymistä, kuinka hän suhtautuu muutokseen ja auttaa tietysti tunnistamaan yksilölliset heikkoudet ja vahvuudet. (Discprofile b.)



Kuvio 6. DiSC- ihmistyytit.(Mukaillen Discprofile a; Discprofile b; Discprofile c)

### 3.7.2 Kehityskeskustelu

Kehityskeskustelu on aina ennalta suunniteltu esimiehen ja alaisen kahdenkeskinen tavoitteellinen keskustelu. Keskustelu on luottamuksellinen ja tarkoituksena on molempuolinen avoin ja rehellinen keskustelu. Kehityskeskusteluista voidaan käyttää myös nimitystä esimies-alaiskeskustelu. Tärkeää on, että keskustelu toteutetaan kaikille työntekijöille samalla systematiikalla, ja että se pidetään aina tiettyinä määräaikoina. Keskusteluja tulisi olla vähintään kerran tilikauden aikana. (Meretniemi 2012, 33,42, Rubanovitsch & Aalto 2007, 181-182.)

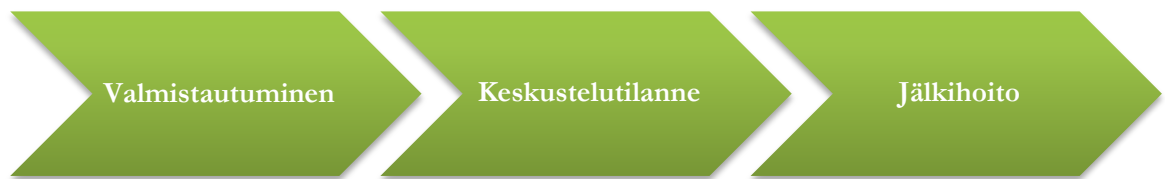
Kehityskeskusteluiden tavoite on jakaa tietoa organisaatiosta, ohjata alaisten toimintaa, löytää alaisten voimavarat ja antaa mahdollisuus niiden käyttöön. Kehityskeskusteluiden tavoitteena on luoda parempaa työilmapiiriä sekä kannustaa ja aktivoida parempiin

suorituksiin. Kehityskeskusteluissa käydään oleellisenä osana läpi myös tavoitteiden suunnittelua ja toteutumista. (Meretniemi 2012, 19; Rubanovitsch & Aalto 2007, 181.)

Hyvin hoidetut kehityskeskustelut ovat hyödyksi sekä alaiselle, esimiehelle, että koko organisaatiolle. Esimies saa keskusteluista tietoa alaisistaan ja ryhmänsä tilanteesta. Lisäksi keskusteluissa käy ilmi onko tehtävät ja vaatimukset jakautuneet oikein. Lisäksi niissä tutustuu paremmin alaisiin ja voi löytää heistä mahdollisia piilokykyjä tai uutta potentiaalia. Kehityskeskustelussa on tarkoitus myös, että alainen oppii tuntemaan itseään paremmin ja oppii arvioimaan omaa osaamistaan ja käyttäytymistään. Kehityskeskustelussa yleensä myös käydään läpi strategiaa, että jokaisella on varmasti oikea punainen lanka tekemisissään. Alaisella on keskustelussa mahdollisuus kertoa ja kysyä esimieheltä häntä askarruttavia asioista. Keskusteluissa tulee esiin tietoa, mitä organisaatio kannattaa huomioida, oli kyse sitten kehitysehdotuksista, onnistumisista tai toiminnan haasteista. (Meretniemi 2012, 23-25.)

Kehityskeskustelut ja päivittäiset keskustelut luovat parempaa työilmapiiriä ja auttavat kehittämään toimintaa. Kehityskeskusteluissa on mahdollista päässä alaisesta ”pintaa syvemmälle” ja varmistaa, että asioista ollaan samalla aaltopituudella. (Meretniemi 2012, 20.)

Kehityskeskusteluihin suhtaudutaan usein valitettavasti vähätellen. Asiallisesti valmistautuneena ja suunniteltuna sekä loppuun asti vietyä prosessina kehityskeskustelu on loistava johtamisen työkalu. Prosessina itse keskustelua edeltää suunnittelu ja valmistautuminen keskusteluun ja keskustelun jälkeenkin prosessi ei lopu siihen vaan on huolehdittava jälkihoidosta. Jälkihoito tarkoittaa mahdollisia toimenpiteitä, jotka keskustelussa on tullut esille. Kehityskeskusteluprosessi on kuvattu alla olevassa kuviossa (Kuvio 7.). (Aarnikoivu 2013, 170, 175.)



Kuvio 7. Kehityskeskustelu prosessi (Aarnikoivu 2013, 175)

## 4 Urateoriaa

Lampikoski (2010, 4-5) sanoo, että voit oikeastaan valita kahdesta eri suunnasta, joiden mukaan uraasi kuljet. Voit joko luottaa täysin sattumaan ja kulkeutua erilaisten sattumien ja tilanteiden myötä tehtävistä ja töistä toiseen. Tai sitten voit suunnitella uraasi hienman systemaattisemmin. Todennäköisemmin parempaan lopputulokseen päädyt kun olet tietoisesti nähnyt vaivaa vaikuttaaksesi suuntaan, jonne haluat urallasi kulkea. Tänä päivänä kannattaa satsata entistä enemmän systemaattiseen urasuunnitteluun. Tutkimuksetkin ovat osoittaneet ja tehneet selväksi tekijöitä, jotka vaikuttavat siihen, että uraa on suunniteltava tänä päivänä entistä enemmän. Työelämä on muuttunut paljon maailman globaalistumisen vuoksi. Kilpailu kovenee maailmanlaajuisesti ja se taas koventaa yritysten tulostavoitteita ja tuovat paineita työelämään. Työelämä on yhä enemmän lyhytjänteistä, eikä enää ole niin sanottuja varmoja työpaikkoja. Siksi jokaisen on alettava ottaa yhä enemmän vastuuta omasta urastaan selvitäkseen hektisessä ja alati muuttuvassa maailmassa ja työelämässä. (Kurtén 2001, 21, 23-26; Lampikoski 2010, 4-5.)

Uramääritelmätkin ovat siis muuttuneet. Enää perinteinen urapolku- käsite ei päde usein työmaailmassa. Ura yksinkertaisimmillaan tarkoittaa työkokemuksien sarjaa, joita yksilön elämän varrelle kertyy. (Kattelus 2002, 21; Ruohotie 2002, 206). Suomen kielessä ura-sanaan liittyy myös jonkin verran negatiivisia sävyjä. Vielä jonkin verran uralla eteneminen nähdään pyrkyröytänä, joka tehdään myös toisten ihmisten kustannuksella. Uralla eteneminen nähdään perinteisessä mielessä nimenomaan hierarkkisesti ylöspäin etenemisenä. Arkikielessä saatetaan myös käyttää sanaa yleneminen. Urakäsitteellä on monia eri määritelmiä ja joidenkin määritelmien mukaan ura onkin juuri hierarkkista etenemistä työtehtävistä toisiin. Mutta voi edetä muutenkin, kuin vain ylöspäin.

Niin kuin jo edellisessä kappaleessa mainittiin, työelämä on muuttunut sellaiseksi, että on enää vain harvoja niin sanottuja varmoja työpaikkoja. Nykyään ihmiset vaihtavat työpaikkoja ja jopa ammatteja useamman kerran työuransa aikana. (Lampikoski 2010, 7; Kurten 2011, 19,37; Ristikangas ym. 2008, 20.) Monet hyvät muutokset, kuten globalisoituminen on tuonut työelämään myös ikäviä piirteitä. Organisaatioiden vaatimukset lisääntyvät sitä mukaan kun kilpailu kasvaa. Organisaatioiden olemassaolon jatku-

vuoden varmistaminen tehdään monesti ihmisten kustannuksella. Teknologia tuo uusia kustannustehokkaita ratkaisuja yritysmaailmaan, mutta kärsijänä ovat ihmiset ja heidän työpaikkansa. Organisaatioiden paineet eivät varmasti ajan saatossa tule vähenemään. Kilpailukykyisyyden säilyttäminen vaatii jatkuvaa muuttumista ja uudistumista. Nykyään mikään yritys tai kukaan työntekijä ei voi tuudittautua nykyiseen tilanteeseensa. (Ruohotie 2002, 27.) Siksi tänä päivänä työ ei ole itsestään selvyys ja perinteinen urapolku käsite on muuttunut radikaalisti.

Uralla etenemistä voidaan kutsua perinteisessä mielessä uraputkeksi. Uraputkessa uralla edetään nimenomaan hierarkkisesti ylöspäin tiettyjen linjojen mukaisesti. Tämä on kuitenkin tänä päivänä vanhahtava malli. Tänä päivänä ymmärretään, että urakehitystä voi tapahtua myös muutoin, kuin etenemällä organisaatiossa aina korkeammille tasoille. Nykyään ei ole enää selkeitä urapolkuja, joiden mukaan uralla edetään, vaan on monia eri tapoja ja erilaisia polkuja. Urakehitystä voi tapahtua monella eri tapaa ja eri tasolla. (Biolos 2005, 21; Kurtén 2011, 37; Lampikoski 2010, 4.) Uraputki käsite on kuitenkin vielä olemassa, ja monesti juuri sen takia monet väärät ihmiset ajautuvat esimies ja johdotehtäviin. Esimiesasemaan siirtyminen organisaatiossa katsotaan olevan normaali jatkumo uralla, koska se on asiantuntijaa ylempänä organisaatiossa. (Ristikangas ym. 2008, 36-37.) Urapolkuja on siis monenmuotoisia ja eritasoisia, mutta yhteistä niille on se, että kaikilla sitä ohjaavat niin sanotut ura-ankkurit. Ura-ankkurit ovat tekijöitä, jotka ohjaavat yksilön työmotivaatiota. Ne ovat uran eri vaiheissa sellaisia tekijöitä, joista yksilö ei halua tinkiä, vaikka muut olosuhteet, kuten työpaikka tai ala muuttuisi. Ura-ankkureissa heijastuvat yksilön arvot, ammattitaidot sekä yksilölliset kyvyt ja tarpeet. (Kattelus 2002, 23-24; Kurtén 2001, 51.) Schein (Kattelus 2002, 24) on kategorioinut ura-ankkurit kahdeksaan ryhmään:

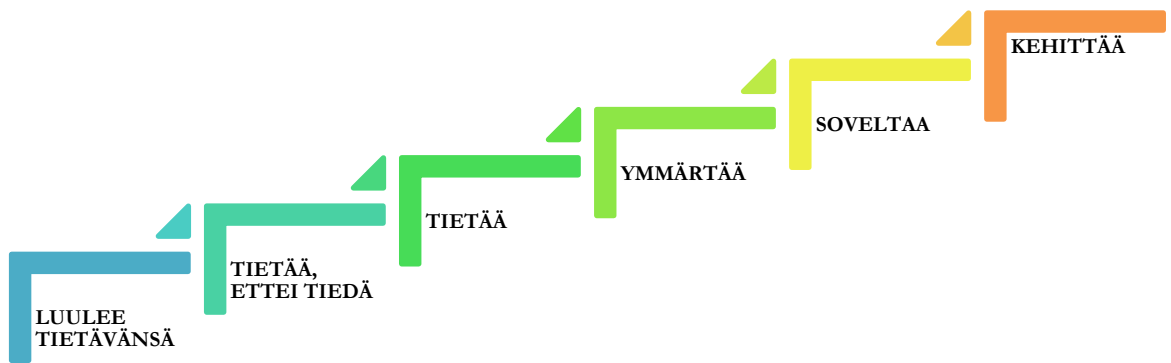
- työsuhteen turvallisuus
- itsenäisyys
- yrittäjäys ja luovuus
- asiantuntijuus
- esimiespätevyys ja johtaminen
- palvelu ja omistautuminen
- aito haasteellisuus
- elämänalueiden tasapaino.

Ura-ankkurit painottuvat hieman eri tavalla eri aikaan. Yleensä jokaisella on kuitenkin ainakin yksi pysyvämpi ura-ankkuri. Ura-ankkurit muodostuvat yksilön ominaisuuksien ja ympäristön vaikutusten yhteissummana. Ankkurit ohjaavat myös yksilön ammatti-identiteetin kehittymistä. Ajan myötä yksilö alkaa hahmottaa realistisen ammatillisen minäkuvansa ja samalla omat johtavat ura-ankkurit löytyvät. (Kattelus 2002, 23-14; Kurtén 2001, 51.)

Olipa urapolku minkä näköinen tahansa, on urakehitys jokaiselle olennaista. Vaikka uralla ei varsinaisesti olisi tarkoituskaan edetä korkeampiin virkoihin organisaatiossa, nykyajan työelämä pakottaa meidät ottamaan uramme suunnan kehityksen omiin käsiimme. Urakehitys on omasta markkina-arvostamme huolehtimista. Nykyajan työmarkkinat ovat kuin markkinapaikkoja. Työnantaja valitsee markkinoilta sen työntekijän, jolla on jotakin arvoa, jotakin maksamisen arvoista tietoa tai osaamista. (Kurtén 2001, 38,47.) Olennaista urakehityksessä on pystyä olemaan itse tietoinen siitä mihin suuntaan urallaan kulkee ja haluaa jatkossa kulkea. Uraansa todennäköisemmin tyytyväisempiä ja uralta eniten saavat ne, jotka itse ottavat uran omiin käsiinsä.

Uralla edetessä tapahtuu oppimista ja kehittymisen edellytyksenä on koko ajan uuden oppiminen ja omaksuminen. Oppimisen voi kuvata prosessina, jossa yksilö hankkii uutta tietoa, kokemuksia, asenteita ja kontakteja niin, että se johtaa muutoksiin yksilön toiminnassa. Oppiminen voidaan kuvata portaina niin kuin kuviossa 8. on kuvattu. Tämä kuvaa oppimista monella tasolla. Ensimmäinen taso on se, että yksilö luulee tietävänsä. Seuraavaksi oppimisprosessin edetessä hänellä on tietoa sen verran, että hän tietääkin, ettei tiedä kaikkea. Tietämisen jälkeen yksilö voi ymmärtää ja kun yksilö on todella reflektoinut kokemuksia pidemmän ajan, hän kykenee jo soveltamaan ja kehittämään. (Sydänmaalakka 2007, 33-34; Kurtén 2001, 39.) Jatkuva uuden oppiminen on tänä päivänä työelämässäkin välttämätöntä. Jokaisella on oma tapa oppia ja oppimistakin kannattaa harjoitella.





Kuvio 8. Oppimisen portaat (Sydänmaalakka 2007, 34)

Urakehitykseen kuuluu vahvasti myös oman ammatti-identiteetin kehittyminen. Identiteetti on kehittyvä ja uudelleen muotoutuva käsitys omasta itsestä. Se siis muotoutuu jatkuvasti. Ammatti-identiteetti rakentuu pala palalta. Siihen kuuluu tietojen ja taitojen kerääminen ja ennen kaikkea oman ammatillisen itsearvostuksen lisääminen. Yleensä ammatti-identiteetinkin alkaa kehittyä aikuisiän alkumetreillä, kun tehdään tärkeitä elämän valintoja. (Ristikangas ym. 2008, 66-67.)

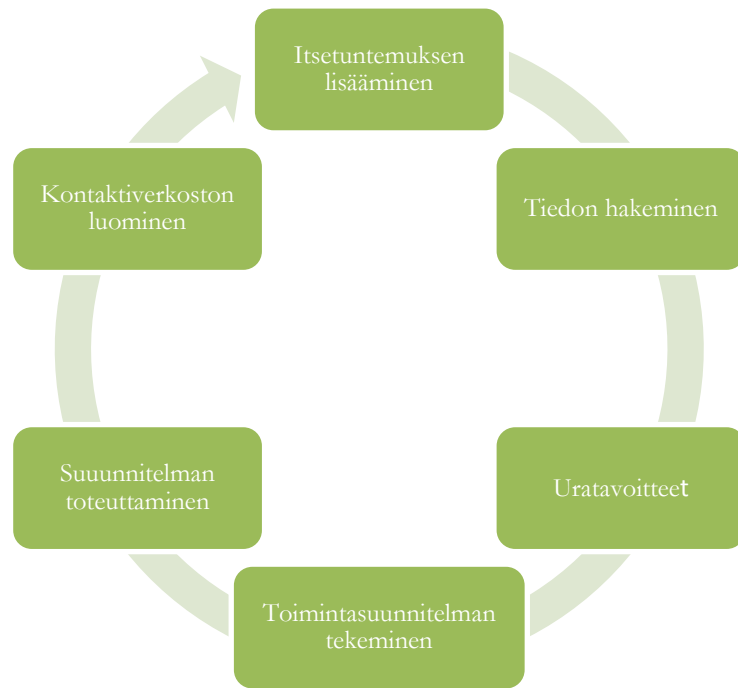
Siirtyminen alaisesta esimieheksi saattaa aluksi tuntua hämmentävältä. Esimiehenä joutuu oppimaan uusia taitoja ja omaksuttava aivan uusi rooli organisaatiossa. Hänen on alettava mieltää itsensä esimieheksi, eikä enää asiantuntijaksi tai alaiseksi. Uusi rooli tuottaa aina identiteetin uudelleen määrittelyä. Yleensä muutos heijastuu henkilökohtaisen identiteetinkin puolelle. Olennaista esimiesroolin rakentumisessa on tunnistaa mitä uutta ja erilaista rooli itseltä edellyttää ja mistä vanhasta on luovuttava. (Pohjanheimo 2012, 61-62; Ristikangas ym. 2008, 10; Salminen 2006, 21-22, 36,37.)

#### 4.1 Urasuunnittelu

Tänä päivänä urasuunnittelun tärkeys on korostunut jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä. Urasuunnittelu valmistaakin mahdollisiin yllättäviin muutoksiin (Kurtén 2011, 46). Urasuunnittelulla varsinaisesti tarkoitetaan suunnitteluprosessia, jossa lisätään itse-tuntemusta, asetetaan työelämän päämäärät sekä suunnitellaan näiden päämäärien toteuttaminen (Kattelus 2002, 23; Lampikoski 2010, 8). Urasuunnittelun avulla on siis mahdollisuus hallita ja itse ohjailla omaa uraansa haluamaansa suuntaan.

Parhaimmillaan urasuunnittelu prosessi kestää koko elämänkaaren ajan. Nykyaikainen urasuunnittelu ottaa huomioon kaikki elämän osa-alueet; työn, vapaa-ajan ja eri elämänaalueet. Lähtökohtana suunnittelulle ovat yksilön arvot, tarpeet, historia sekä kiinnostuksen kohteet. Avain hyvään suunniteluun onkin hyvä itsetuntemus, jota tulisi kehittää jatkuvasti. Jos pystyy objektiivisesti näkemään omat heikkoutensa sekä vahvuutensa, pystytään hyödyntämään koko potentiaali. (Lampikoski 2010, 8.)

Lampikoski (2010, 14, 27) esittää yhden mallin ihanteellisesta urasuunnitteluprosessista. Hänen esittämä prosessi sisältää kuusi askelta matkalla kohti unelmien uraa ja työpaikkaa. Prosessin ensimmäinen vaihe on itsetuntemuksen lisääminen. Harva tietoisesti pohtii omia heikkouksia ja vahvuuksiaan. Jokaisella on heikkouksia, jotka tunnustamalla on jo askelta lähempänä päämäärää. Toinen vaihe on tiedon hakeminen. Ensimmäisen vaiheen perusteella on hyvä hankkia tietoa laajasti esimerkiksi kiinnostavista työtehtävistä, aloista ja koulutusvaihtoehdoista. Kolmas ja tärkeä vaihe on uravision ja tavoitteiden asettaminen. Kuten missä tahansa muullakin elämässä tavoitteen asettaminen on ainut vaihtoehto saavuttaa jotakin. Ja siksi myös urasuunnittelussa täytyy luoda jokin suunta, mihin kulkea. Ehkä kaikkein kriittisin vaihe urasuunnittelu prosessissa on toimintasuunnitelman tekeminen. Toimintasuunnitelma konkretisoi urasuunnittelun. Seuraava vaihe on tietysti toimintasuunnittelun toteuttaminen. Viimeinen askel prosessissa on kontaktiverkoston rakentaminen.



Kuvio 9. Ihanteellinen urasuunnitteluprosessi (Mukaillen Lampikoski 2010, 14)

Itsetuntemuksen lisääminen on prosessi, jonka pitäisi jatkua läpi elämän. Tunnistamalla itsessään myös huonot puolet, on mahdollistaa kääntää heikkoudet vahvuudeksi. Itsetuntemuksen lähtökohta onkin kehittää myönteinen, mutta realistinen minäkuva. Itsetuntemuksen parantaminen vaatii tietoista pohdiskelua. Voit miettiä esimerkiksi toimintaasi ajassa taaksepäin. Mikä on innostanut sinua? Mitkä ovat olleet sinulle suuria kokemuksia? Mitä taitoja olet niissä tarvinnut? Taaksepäin katsomalla voit ymmärtää paremmin toimintaasi ja ehkä pystyt löytämään tekijöitä, jotka ovat sinulle ominaisia tai tärkeitä. (Lampikoski 2010, 15-17.)

On tärkeää myös miettiä mikä motivoi erityisesti työelämässä. Alla olevassa kuviossa on yhdeksän erilaista uravoimaa. Ihmisillä on yleensä 1-3 tärkeintä uravoimaa, jotka ovat yksilölle erityisen tärkeitä ja jotka johtavat urakehitystä. (Lampikoski 2010, 20-21.)



Kuvio 10. Jokaisella korostuu 2-3 tärkeintä uravoimaa, jotka johtavat uraa (Mukaillen Lampikoski 2010, 20-21)

Riippuen kiinnostuksenkohteistasi ja tarpeistasi, perehdy kiinnostaviin aloihin ja työmahdollisuuksiin. Kaikki tieto, mitä on saatavilla ominaisuuksista, joita tarvitaan kiinnostavissa työtehtävissä ja minkälaisia vaihtoehtoja ylipäätään on, kannattaa hyödyntää. Kannattaa rohkeasti ottaa selvää myös aloista ja mahdollisuuksista, joista ei ensisijaisesti ole tietoinen. (Lampikoski 2010, 27-28.)

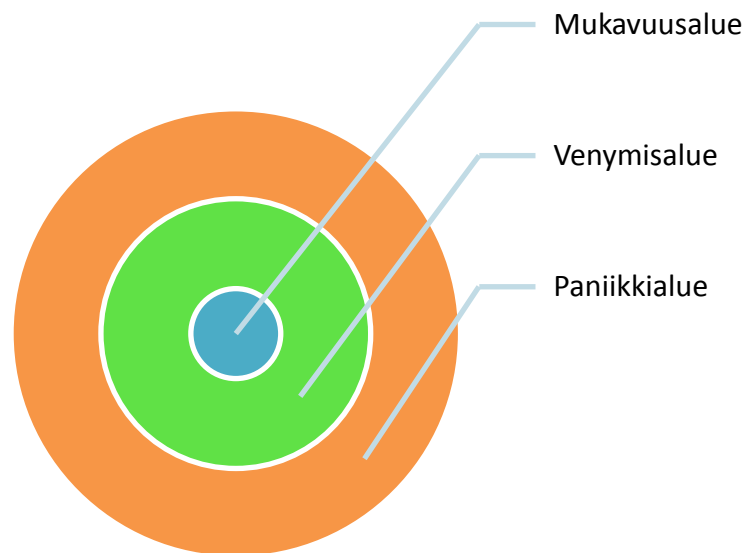
Toimintasuunnitelmaa luodessa kannattaa asettaa konkreettisia tavoitteita. Ne voivat olla puolen vuoden tai vuoden etapin tavoitteita. Tavoitteet voivat olla opiskeluun, työhön tai vapaa-aikaan liittyviä. Mitä konkreettisemmän suunnitelman luo, sitä todennäköisemmin se toteutuu. (Lampikoski 2010, 32.)

## 4.2 Itsensä johtaminen

Jotta voi johtaa muita, on ensin pystyttävä johtamaan itseään. Itsensä johtaminen aluksi kuulostaa korvaan jopa hämmentävältä, mutta todellisuudessa jokainen hyvä johtaja ja

esimies on ensisijaisesti hyvä itsensä johtaja. Itsensä johtaminen tarkoittaa sitä, että tuntee itsensä hyvin ja ymmärtää miksi on juuri sellainen kuin on. Hyvään itsetuntemukseen kuuluu myös itseluottamus. Esimiehelle itsensä johtamisen taito on tärkeää, koska ilman hyvää itsensä hallintaa ei kykene pitkäjänteiseen toimintaan ja suurien päämäärien tavoittamiseen. (Salminen 2006, 181,185; Sydänmaalakka 2007, 232-233.)

Hyvä itsetuntemus on myös edellytys sille, että kykenee rakentamaan vuorovaikutukseen. Itsestään oppii kaikkein eniten, kun astuu ulos omalta mukavuusalueeltaan. Sydänmaalakan mukaan ihmisellä on kolme toimialuetta: mukavuusalue, venymisalue sekä paniikkialue. Rajojen rikkominen opettaa itsestään uusia asioita. Mukavuusalueen jättäminen edellyttää yksilöltä hyvää itseluottamusta. Jos haluaa kehittyä, on otettava riskiä. Uuden oppiminen vaatii myös nöyryyttä. (Salminen 2006, 181-185.)



Kuvio 11. Ihmisen toiminta-alueet. Eniten oppimista tapahtuu oman mukavuusalueen ulkopuolella. (Salminen 2006, 184)

SWOT- analyysi on myös hyvä työkalu oppimisen ja kehittämisen arvioinnissa. Sana SWOT tulee englannin kielen sanoista strengths, weaknesses, opportunities ja threats, eli suomeksi vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. SWOT-analyysia voi hyvin käyttää apuna urasuunnitelman luomisessa. SWOT on nelikenttäinen menetelmä ja sen osa-alueet on jaettu ulkoisiin ja sisäisiin tekijöihin. (Opetushallitus.)

SISÄISET  
TEKIJÄT

VAHVUUDET

HEIKKOUEDET

ULKOISET  
TEKIJÄT

MAHDOLLISUUDET

UHAT

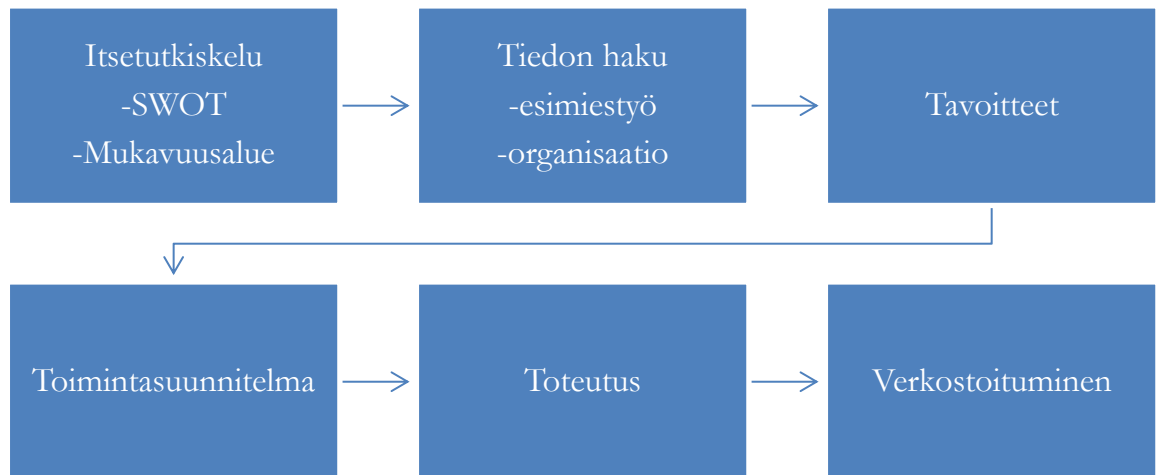
Kuvio 12. SWOT-analyysi (Opetushallitus)

SWOT-analyysin perusteella tehdään päätelmiä, kuinka vahvuuksia voi käyttää hyödyksi uralla ja miten heikkoudet käännetään vahvuuksiksi. Lisäksi selvitetään miten mahdollisuuksia voi hyödyntää mahdollisimman hyvin ja kuinka uhat voidaan välttää tai minimoida. (Markkinointisuunnitelma.fi. 2009.)

## 5 Teorian yhteenveto

Tänä päivänä uraa on suunniteltava tietoisesti. Uran suunnittelu ei välttämättä tarkoita sitä, että tähtäisi uralla korkeampiin asemiin, vaan se tarkoittaa myös valmistautumista yllättäviin tilanteisiin ja työelämän muutoksiin. Tärkeä osa urasuunnitteluprosessia on itsetutkiskelu, joka parhaimmassa tapauksessa jatkuu läpi elämän.

Muuttunut toimintaympäristö on vaikuttanut myös esimiestyöhön. Tänä päivänä organisaatiossa tarvitaan valmentavaa johtajuutta. Valmentava johtajuus pyrkii parantamaan tuloksia ja hyödyntämään henkilöstön koko potentiaalia. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys on esitetty Kuviossa 13.



Kuvio 13. Teoreettinen viitekehys, urasuunnittelu prosessi

## 6 Produkti

Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen opinnäytetyö eli produkti. Toiminnallisessa opinnäytetyössä ei välttämättä tehdä varsinaista tutkimusta. Produktin tuotos perustuu kuitenkin aina ammattiteoriaan. Produkti on työelämän kehittämistyö ja itse tuotoksena voi olla jonkinlainen tuotos kuten opas, kehittämissuunnitelma tai projekti. (Virtuaali ammattikorkeakoulu.) Tällä opinnäytetyössä ei ole toimeksiantajaa, koska opinnäytetyö oli aluksi tarkoitus toteuttaa portfoliona.

Itse opinnäytetyön tuotos eli opas on nimeltään Uraopas- määränpäänä esimiestyö. Produkti on toteutettu yleishyödyllisenä, että sitä voi hyödyntää muutkin kuin itse kirjoittaja. Opinnäytetyö on suunnattu erityisesti niille, jotka tällä hetkellä ovat alaisena, mutta haluavat joku päivä esimieheksi. Produktin lukemisesta on hyötyä myös jokaiselle organisaation jäsenelle ja alaisille, koska se selvittää myös organisaation kokonaiskuvan ja siinä olevien osien merkityksen organisaation menestykselle. Opas on siis kaikille niille, jotka ovat kiinnostuneita urastaan ja myös niille jotka eivät vielä ole siitä kiinnostuneita.

### 6.1 Produktisuunnitelma ja aikataulu

Produktin tekeminen aloitettiin 2013 lokakuun alussa ja tavoitteena oli tehdä koko opinnäytetyö marraskuun loppuun mennessä eli aikaa opinnäytetyön tekemiseen varattiin kaksi kuukautta.

Opinnäytetyö aihe muotoutui syyskuun aikana Tutkimus- ja kehittämistyöpajassa. Opinnäytetyön kirjoittaja halusi tehdä työn ilman toimeksiantajaa nopean aikataulun vuoksi. Aihe kiinnosti kirjoittajaa ja aihe valikoitui juuri sen takia ja myös siksi, että se hyödynsi kirjoittajaa itseään hahmottamaan omaa urasuuntautumistaan.

Aluksi opinnäytetyö oli tarkoitus toteuttaa portfolio tyyppisenä opinnäytetyönä, jonka pohjana toimivat siis kirjoittajan entiset tuotokset. Portfolioon oli myös tarkoitus sisällyttää jonkinlainen opas. Opinnäyteprojektin edetessä työ eteni koko ajan enemmän yleishyödyllisen oppaan suunaan ja niin produktista päätettiinkin toteuttaa opas, joka



on tarkoitettu myös muille samassa tilanteessa oleville. Lähtökohta, joka oli portfolio ja vanhat tuotokset, toimi kuitenkin hyvänä pohjana koko opinnäytetyölle.

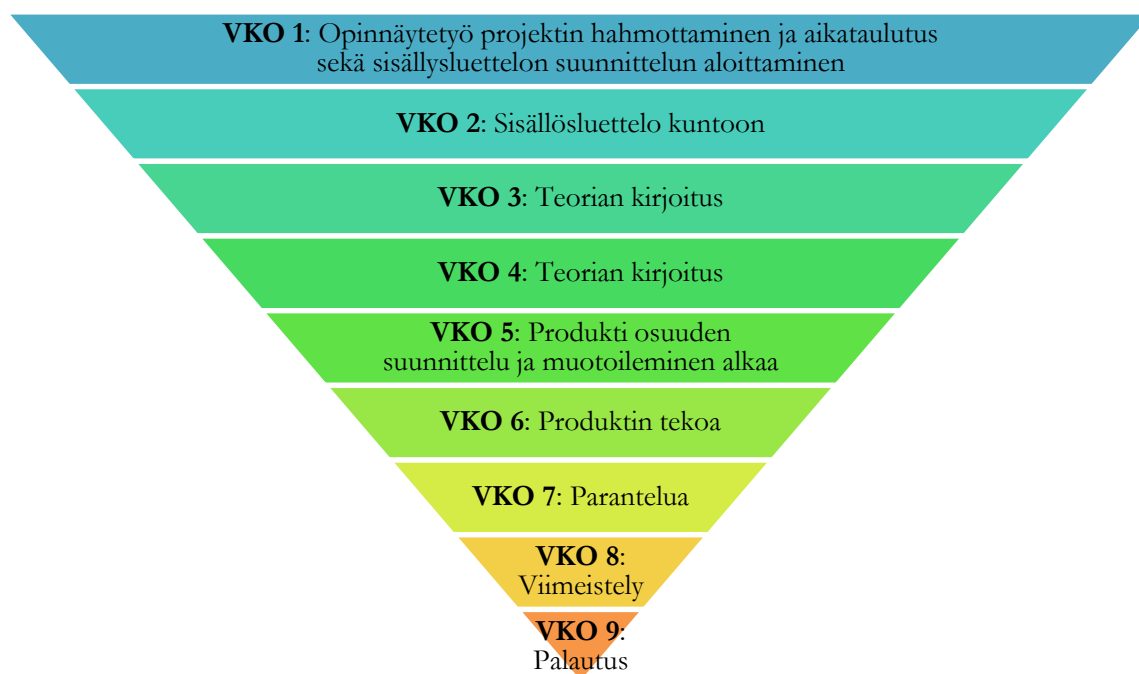
Opinnäytetyön tavoitteena oli käsitellä urasuunnittelua. Erityisesti urasuunnittelua katsotaan siitä näkökulmasta kun siirrytään alaisesta esimiestehtäviin.

Kirjoittaja halusi toteuttaa opinnäytetyötä hyvin käytännönläheisestä näkökulmasta ja tuoda luetut teoriat nimenomaan käytännön tasolle. Sen takia opinnäytetyössä ei ole tuotu esille teorioita vaan teksti perustuu teorioihin, mutta ne on tuotu arjen toiminnan tasolle. Tavoitteena on nimenomaan ollut se, että opinnäytetyö olisi hieman kevyempää luettavaa, jotta jopa sellainen henkilö joka ei aiheesta ole ensisijaisesti kiinnostunut, voisi lukea opinnäytetyön ja saada asiasta kiinnostuksen. Jos kiinnostus syttyy, niin sen jälkeen lukija voi perehtyä lisää aiheesta kirjoitettuun kirjallisuuteen esimerkiksi lähde-  
luettelon pohjalta. Tämä näkökulma perustuu kirjoittajan omaan kokemukseen siitä, että jos aihe ei ole ensisijaisesti kiinnostava, tekstin pitää olla melko nopealukuista.

Ennen kuin itse opasta aloitettiin kirjoittamaan, kirjoittaja halusi, että opas olisi lukijaystävällinen. Eli kirjoittaja mietti sitä, millaista opasta ehkä itse haluaisi lukea. Lopputulena oli, että oppaan pitäisi olla helppo luettava, eräänlainen pikakatsaus asiaan, joka herättäisi mielenkiinnon. Opas on ytimekäs ja kertoo asiat hyvin käytännönläheisesti. Kirjoittaja myös mietti sitä, miten lukija saisi oppaasta eniten hyötyä. Sen vuoksi hän halusi oppaaseen interaktiivista tuntumaa. Urasuunnittelussa ja erityisesti valmentavassa johtajuudessa on kuitenkin kyse hyvästä itsetuntemuksesta tietoisesta asioiden käsittelystä ja arvioinnista. Oppaan tarkoitus on siis yksinkertaisesti saada lukijaa tietoisesti miettimään asioita ja ymmärtämään myös sitä mitä valmentava johtajuus on. Lisäksi opas antaa tietenkin työkaluja itse esimiestyöhön, mutta hyvin yksinkertaistettuna. Tämä näkökulma on haluttu mukaan sen takia, että vaikka esimiestyö on haasteellista, niin silti on kyse aika yksinkertaisista asioista.

Kirjoittaja aloitti opinnäyteprojektin tekemällä viikko kohtalaisen suunnitelman, koska aikataulu oli kuitenkin melko tiukka. Aikataulu on kuvattu alla olevaan kuvioon kään-  
teisen pyramidin muotoon, koska se kuvaa kirjoittajan mielestä hyvin työn määrää. Aikataulu on tehty aika tiukaksi niin, että lopussa on paljon aikaa korjailuille ja sille, että

projektin aikana tulee joitakin esteitä. Kirjoittaja halusi varata suhteellisen paljon aikaa itse suunnitteluun, koska koki sen olevan ensiarvoisen tärkeää. Kirjoittaja varasi suunnitteluun kaksi viikkoa, jolloin hän perehtyy saatavilla olevaan kirjallisuuteen ja itse opinnäytetyöprojektiin. Kirjoittaja suunnittelee myös aivan aluksi asiasisällöt, mitä haluaa ottaa opinnäytetyöhön mukaan ja mitä ei. Päätökset siitä, mitä hän otti itse opinnäytetyöhön, hän teki perustuen kursseihin joita opiskelujen aikana oli käynyt sekä siihen mitkä aiheet hän itsekin koki hyödylliseksi lukijalle tässä tilanteessa, koska opas oli myös kirjoittajalleen itselleen ajankohtana hyödyllinen. Kirjoittaja joutui rajaamaan varsinkin esimiestyöhön liittyvää teoriaa, koska sitä olisi ollut tarjolla todella paljon, mutta opinnäytetyön tarkoitus oli kuitenkin vain antaa aiheesta hieman normaalia syvempi kuva menemättä tarkemmin yksityiskohtiin.



Kuvio 14. Opinnäytetyö projektin aikataulu

## 6.2 Aineisto ja sen keruumenetelmät

Tässä opinnäytetyössä ei ole tehty varsinaista tutkimusta. Siksi kaikki aineisto ja tieto perustuu saatavilla olevaan kirjallisuuteen, opiskelumateriaaleihin sekä muun muassa ajankohtaisiin artikkeleihin.

Aloitin koko opinnäytetyö projektin tutustumalla saatavilla olevaan kirjallisuuteen. Vertailin sekä uudempaa kuin vanhempaa kirjallisuutta kuin myös kotimaista ja ulkomaista

kirjallisuutta. Tiedon haun pohjalla on saatu tietämys niin opiskelujen kuin työkokemuksien pohjalta. Tässä opinnäytetyössä ei ole käytetty mitään varsinaisia aineiston keruumenetelmiä, koska kyseessä ei ole tutkimus.

### 6.3 Luotettavuus

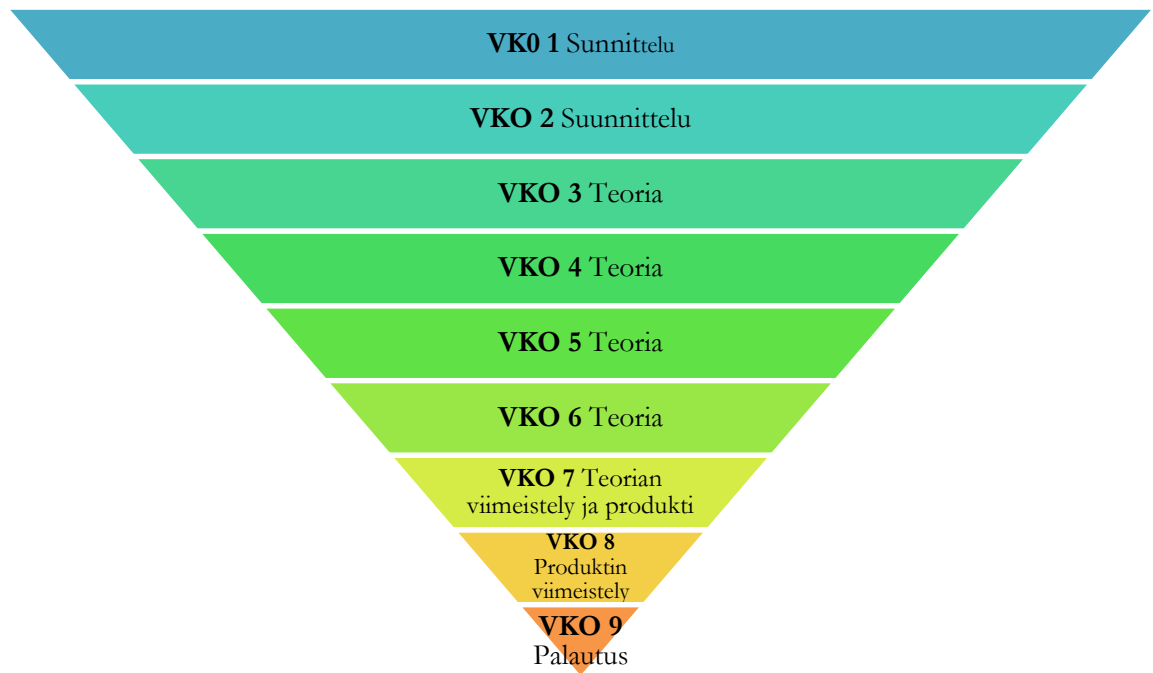
Koska kyseessä ei ole perinteinen tutkimus, ei reliabiliteettia ja validiteettia voi arvioida tässä opinnäytetyössä perinteisellä tavalla. Kuitenkin kirjoittaja on koettanut kiinnittää luotattavuuteen huomiota lähdekirjallisuutta valitessaan. Hän on koettanut vertailla mahdollisimman paljon kirjallisuutta, jotta tieto on mahdollisimman luetettavaa, eikä vain yhden kirjoittajan näkemys asiasta. Lisäksi kirjoittaja on halunnut kiinnittää huomiota siihen, kuka esimerkiksi kirjan on kirjoittanut ja arvioinut sitä, voiko lähdettä pitää luotettavana. Kirjoittaja on valinnut muun muassa sellaisia kirjoittajia, jotka ovat tulleet esiin kursseilla, koska on kokenut ne siksi luotettaviksi. Kirjoittaja on myös halunnut ottaa mahdollisimman tuoretta kirjallisuutta, koska varsinkin tämän opinnäytetyön aihealueen osalta tieto on muovautunut paljon ajan saatossa. Tämä on kuitenkin edellyttänyt sitä, että vaikka lähteeksi on otettu uutta kirjallisuutta, niin kirjoittaja on tutkinut aihetta myös enemmän ja vanhempaakin näkökulmaa, jotta on voinut ymmärtää nykyaikaisempaa kirjallisuutta oikein. Suurin osa lähteistä on 2000-luvulta.

Koska aihe on kirjoittajalle myös henkilökohtaisesti tärkeä ja ajankohtainen, on teksti ehkä siinä mielessä hieman subjektiivinen. Kirjoittaja on ottanut mukaan sellaisia näkemyksiä, jotka hän itse näkee tärkeiksi. Saatavilla on ollut paljon kirjallisuutta, jotka ovat edustaneet myös hyvin erilaista näkemystä. Esimerkiksi esimiestyöstä on paljon kirjallisuutta. Esimerkiksi ihmisten ja asioiden johtamisen vertailu on pitkään ollut mielipiteitä jakava. Kirjoittaja on kuitenkin ottanut opinnäytetyöhön enemmän ihmisten johtamisen näkökulman esimiestyöhön, koska kokee sen henkilökohtaisesti tärkeämmäksi. Esimiestyö ja johtaminen ovat kuitenkin sellaisia asioita, jossa ei ole yhtä ainoaa oikeaa tapaa toimia vaan kyseessä on asia, joka perustuu myös paljon mielipiteisiin eikä ole tieteellisesti todettavissa yhtä ainoaa oikeaa toimintatapaa.

Opinnäytetyön luotettavuutta olisi lisännyt vielä se, jos aiheesta olisi tehnyt tutkimuksen. Opinnäytetyö lähti kuitenkin liikkeelle siitä, että se toteutetaan portfoliona ja sen takia siinä ei toteutettu tutkimusta.

## 6.4 Produktin toteutus

Vaikka kirjoittaja käytti paljon aikaa projektin suunnitteluun, ei projekti silti mennyt täysin aikataulun mukaisesti. Lopullisessa aikataulussa kuitenkin pysyttiin, koska projektin loppuun oli varattu juuri mahdollisten muutosten takia ylimääräistä aikaa. Kirjoittaja varasi itse teorian kirjoittamiseen kaksi viikkoa, mikä olisi voinut olla täysin mahdollista, mutta projektin edetessä kirjoittaja halusikin panostaa kirjoittamiseen sekä koko opin- näytetyöhön enemmän kuin aluksi ajatteli. Sen vuoksi kirjoittaja käytti teorian kirjoit- tamiseen paljon enemmän aikaa. Lisäksi hän ei suunnitelmaa tehdessä ollut huomioinut miten paljon itse teoriaa työstäessä itse produktikin toteutussuunnitelma muotoutuu. Aikaa menee siis enemmän, koska samaan aikaan tehdään periaatteessa sekä teoriaa että produktia. Kirjoittaja halusikin panostaa enemmän siihen, että koko työstä tulee eheä kokonaisuus, eivätkä teoria ja produkti ole irrallisia kokonaisuuksia. Teorian kirjoitta- minen pitkittyi myös sen takia, että kun kirjoittaja oli kirjoittanut jo urateoria ja organi- saatio osuuden ja aloitti työstämään esimiestyö osuutta, niin suunnittelusta huolimatta kirjoittaja ajautui umpikujaan ja kirjoittaminen pysähtyi kokonaan vähintään muuta- maksi päiväksi. Kiinnostavaa kirjallisuutta esimiestyöstä oli niin paljon, että kirjoittaja olisi halunnut ottaa mukaan enemmän kuin oli kuitenkaan järkevää. Senkin takia oli ihan hyvä ottaa aikalisä ja palata miettimään työn todellista tavoitetta. Teoriaan meni lopulta reilu neljä viikkoa, muuta itse projekti muotoutui taas sen vuoksi reilussa viikos- sa.



Kuvio 15. Opinnäytetyö projektin todellinen ajallinen kulku

Pohdin opinnäytetyötä tehdessäni, että onko työni liian käytännönläheinen. Varsinkin itse opasta tehdessä mietin pitäisikö sen olla muodollisempi ja virallisempi. Päädyin kuitenkin epävirallisempaan tyyliin, koska mielestäni se on lukijaystävällisempi.

## 7 Johtopäätökset

Kirjoittaja halusi aluksi tehdä opinnäytetyön, joka olisi itselle hyödyllinen ja mielenkiintoinen. Valmistumisen kynnyksellä kirjoittaja itse sekä varmasti moni muukin on eräänlaisessa tienristeyksessä. Pitää miettiä mitä seuraavaksi ja mitä myös pidemmällä tähtäimellä.

Varsinkin tänä päivänä omalla sukupolvella on paljon sellaisia, jotka eivät tiedä mitä haluavat tehdä niin työelämässä kuin elämässä yleensä. Seilaillaan elämässä sinne minne tuuli kuljettaa. Kyse on varmasti osaksi vapaudesta ja siitä, että ei voisi kuvitellakaan, että olisi koko loppuelämän yhdessä ainoassa työpaikassa. Tämä ilmiö johtaa varmasti siitä, että ensinnäkin tänä päivänä voi itse valita ammattinsa, toisin kuin vielä muutama sukupolvi taaksepäin. Toiseksi se, että samanlainen elämä kuin ennen ei ole enää mahdollista, vaikka haluaisikin. Koko elämän pituisia työpaikkoja on enää harvassa. Epätietoisuus ja jatkuva muutos ja jopa taloudellinen ailahtelevaisuus pakottaa meidät työelämään, joka on lyhytjänteistä ja alati muovautuvaa. Vaikka olisikin suunnitelma koulutautua ja työllistyä ja saisikin lopulta työn, se ei riitä. Harva kuitenkaan nykyään tietää mitä haluaa työkseen tehdä. Jos ei ole tavoitetta, seurauksena on päämäärätöntä toimintaa. Uskon, että ilmiössä on kyse myös pelosta, eikä vain siitä, että ei vaivauduttaisi miettimään asiaa. Se on pelkoa tulevaisuudesta, muutoksesta. Vaikka suunnittelisi kuinka hyvin, niin mikään ei ole varmaa.

Ratkaisu ei kuitenkaan ole suunnittelemattomuus. Uskon, että jokaisella on jotakin annettavaa. Onneksi olemme jokainen erilaisia ja hyviä eri asioissa. Lähtökohta on hyvä itsetuntemus. Tuntemalla omat vahvuudet ja heikkoudet pystyy ohjautumaan oikeaan suuntaan. Juuri sen takia, että elämme alati muuttavassa maailmassa, uraa on suunniteltava erityisesti, koska sen tarkoituksenakin on valmistautua muutoksiin.

Tämä ilmiö avautui minulle toden teolla projektin edetessä ja miten yleinen asia todella on kyseessä. Siksi luulenkin, että tästä opinnäytetyöstä on apu myös itselle, myös monelle muulle. Urasuunnittelua voi tehdä monella tasolla ja moni ei mieti uraa ehkä niin tietoisesti, mutta opinnäytetyön tarkoitus olisi saada miettimään sitä juuri tietoisesti.

## 7.1 Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset

Koska kyseessä ei ole varsinainen tutkimus, olisi mielenkiintoista toteuttaa aiheesta oikea tutkimus ja katsoa päästäisiinkö siinä samoihin johtopäätelmiin kuin tässä opinnäytetyössä.

Ajan myötä myös tämän opinnäytetyön sisältöä pitäisi varmasti muokata ajalle sopivaksi, koska osa tiedosta uudistuu maailman haasteiden ja mahdollisuuksien mukaan. Oleellista tässä opinnäytetyössäkin on ollut se näkemys, että maailma muuttuu jatkuvasti ja aina on kehittävä ja muutouduttava uudelleen ajan haasteiden mukaan.

## 7.2 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Tämä opinnäytetyö on antanut paljon uutta tietoa muun muassa esimiestyöstä ja urasuunnittelusta, mutta suurempana oppina pidän projektin toteutuksesta saatua oppia. Olen oppinut paljon projektin aikana itsestäni. Opinnäytetyö projektin toteutus kuvaa aika hyvin minua millainen olen. Ensinnäkin minulle on tärkeää ennen aloittamista suunnitella hyvin ja ottaa selvää asioista ennen kuin alan itse toimii. Jos minulle on epäselvää mitä olen tekemässä tai punainen lanka on hukassa, tarvitsen hetken ajatusten kokoamiseen. Minulla täytyy olla myös kokonaisuus hahmotelmana vähintään päässä, tai muuten on melkein turhaa keskittyä johonkin yksityiskohtaan, jos ei tiedä miten se liittyy koko kuvioon.

Sen lisäksi, että prosessi on ollut opinnäytetyön toteuttaminen, on se ollut myös henkilökohtainen urasuunnitelman luontiprosessi. Olen aikaisemmin enemmän tiedostamattomasti suunnitellut uraa. Oma suunnitteluprosessini on ollut myös ehkä jopa hieman epärealistinen, koska olen oikonut itsetuntemuksen lisäämisprosessin kohdalla. Johtuen varmasti nuoresta iästä, identiteetti on vasta kunnolla alkanut muotoutua muutama vuosi sitten ja omia heikkouksiaan on ollut vaikea hyväksyä. Nyt kun ikää ja erilaisia työkokemuksia on tullut lisää, itsetuntemus on alkanut lisääntyä. Urasuunnitteluprosessin oleellinen osa on itsetuntemuksen lisääminen. Se ei ole vain toimintasuunnitelma, vaan jopa toimintasuunnitelmaa tärkeämpää on vahva itsetuntemus, josta kaikki lähtee liikkeelle. Itselläni urasuunnitteluprosessi jatkuu vielä, koska nyt asioita on alkanut ajatella taas eri tavalla.

Opinnäytetyö prosessi meni sen puolesta hyvin, että pääsin tavoitteisiini ja sain tehtyä projektin kokonaisuudessaan tavoitellussa ajassa. Tavoitteenani oli luoda käytännönläheinen näkemys aiheeseen ja ennen kaikkea saada aikaiseksi johdonmukaisen ja eheä kokonaisuus. Opinnäytetyöksi työni saattaa olla liian käytännönläheinen ja aiheesta olisi voinut ehkä toteuttaa helposti tutkimuksen, mikä olisi vielä lisännyt luotettavuutta.



## Lähteet

3T 2013. Tutkimus: valmentava johtaminen tuo tulosta. Luettavissa:

[http://www.3t.fi/artikkeli/uutiset/tyoelama/tutkimus\\_valmentava\\_johtaminen\\_tuo\\_tulosta](http://www.3t.fi/artikkeli/uutiset/tyoelama/tutkimus_valmentava_johtaminen_tuo_tulosta). Luettu 21.11.2013.

Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen esimies. Talentum. Helsinki.

Biech, E. 2001. The Pfeiffer Book of Successful Team-Building Tools: best of the annuals. Jossey-Bass. San Francisco.

Biolos, J. 2005. 2000-luvun uramalleja. Teoksessa: Biolos, T., Brown, T., Saunders, R. M., Hill, L., Stauffer, D., Billington, J., Williams, M. J. von Hoffman, C., Parker, S. G., Ciampa, D. & Watkins, M. Kehitä itseäsi- saavuta unelmasi. Perhemediat. Helsinki.

Cron, W. L. & DeCarlo, T. E. 2006. Dalrymple's sales management. Ninth Edition. Wiley. Hoboken.

Discprofile a. Luettavissa: <http://www.discprofile.com/whatisdisc.htm>. Luettu 17.11.2013.

Discprofile b. Luettavissa: <http://www.discprofile.com/styles/i-style.htm>. Luettu 17.11.2013.

Discprofile c. Luettavissa: <http://www.discprofile.com/styles/C-style.htm>. Luettu 17.11.2013

Elo, A-L., Ervasti, J. & Kuokkanen, A. Hyvinvointi ja tuloksellisuus esimiestyön haastena. Tutkimus kolmessa julkisen sektorin organisaatiossa. Luettavissa: [http://www.ttl.fi/fi/tyoura/tyouran\\_uurtaja/Documents/Hyvinvointi\\_raportti\\_TTL.pdf](http://www.ttl.fi/fi/tyoura/tyouran_uurtaja/Documents/Hyvinvointi_raportti_TTL.pdf). Luettu 21.11.2013.

Esimies.info 2013. Esimiehen virallinen rooli. Luettavissa:

<http://esimies.info/Esimiehen-virallinen-rooli.php>. Luettu 21.11.2013.

Hokkanen, S. & Strömberg, O. 2003. Ihmisten johtaminen. Sho Business Development. Jyväskylä.

Hänninen 2013. Työnantaja: kukkaro kiinni, jos halut motivoida. Luettavissa:

<http://www.kauppalehti.fi/etusivu/tyonantaja+kukkaro+kiinni,+jos+haluat+motivoi+da/201311568575>. Luettu 21.11.2013.

Kattelus, R. 2002. Uran monet ulottuvuudet. Teoksessa: Kattelus, R., Tammeaid, M. & Jokinen, T. (toim.). Uraopas. Omasta urasta kiinnostuneille, s. 20-46. Primacarrera-instituutti. Helsinki.

Kotter, J. P. 1990. Johtajuus menestystekijänä. 2. painos. Weilin + Göös. Espoo.

Kurtén, S. 2001. Uraputkesta itsensä johtamiseen. Kokemuksia, ajatuksia ja harjoituksia. Dialogia Oy. Helsinki.

Lampikoski, T. 2010. Tradenomin uraopas. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Helsinki.

Loeb, M. & Kindel, S. 2000. Johtamistaito keltanokille. Satku. Espoo.

Markkanen, T-R. 2007. Ihmisten johtaminen muutosprosessin keskiössä. Teoksessa: Ekström, P., Hakala, J., Korsström, F., Loikkanen, J., Lumijärvi, O-P. (toim.), Manni, J., Markkanen, T-R., Monni, K., Pallasaho, J., Räty, H-P., Tiensuu, L. & Vilén, T. Huijulla- Miten yrityksen menestysyhtälö ratkaistaan, 243-256. WSOYpro. Helsinki.

Markkinointisuunnitelma.fi. 2009. SWOT-analyysi. Luettavissa:

<http://www.markkinointisuunnitelma.fi/?id=302>. Luettu 18.11.2013.

Meretniemi, I. 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. 2.painos. Talentum. Helsinki.

MLP. Aito DiSC-analyysi ja –profili. Luettavissa: <http://www.mlp.fi/disc>. Luettu 17.11.2013.

Mullins, L. J. 2010. Management & Organisational Behaviour. Ninth edition. Prentice Hall. Harlow.

Niemelä, M., Pirker, A. & Westerlund, J. 2008. Strategiasta tuloksiin- tehokas johtamisjärjestelmä. WSOYpro. Helsinki.

Northouse, P. G. 2004. Leadership: theory and practise. Third edition. Sage. Thousand Oaks.

Opetushallitus. SWOT-analyysi. Luettavissa:  
[http://www.oph.fi/saadokset\\_ja\\_ohjeet/laadunhallinnan\\_tuki/wbl-toi/menetelmia\\_ja\\_tyovalineita/swot-analyysi](http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/menetelmia_ja_tyovalineita/swot-analyysi). Luettu 18.11.2013.

Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet. Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Gummerus. Helsinki.

Pohjanheimo, E. 2012. Johda ihmistä. Sosiaalipsykologiaa johtajille. Talentum. Helsinki

Ristikangas, V., Aaltonen, T. & Pitkänen, E. 2008. Asiantuntijasta esimies. Innostusta ja arvostusta esimiestyöhön. WSOYpro. Helsinki.

Ristikangas, M-R & Ristikangas, V. 2011. Valmentava johtajuus. WSOYpro Oy. Helsinki.

Robbins, S. P. & Judge, T. A. 2012. Essentials of Organizational Behavior. Twelfth edition. Pearson Education. Harlow.

Rowe, W. G. & Guerrero, L. 2011. Cases in leadership. Second edition. Sage. Los Angeles.

Rubanovitsch, M. D. & Aalto, E. 2007. Haasteena myynnin johtaminen. Imperial Sales. Helsinki.

Ruohotie, P. 2002. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. 1.-2. painos. WSOY. Helsinki.

Salminen, J. 2006. Uuden esimiehen kirja. Talentum. Helsinki.

Sistonen, S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Talentum. Helsinki.

Suomen työnohjaajat. Mitä työnohjaus on. Luettavissa:

<http://www.suomentyonohjaajat.fi/tyonohjaus/index.php>. Luettu 21.11.2013.

Sydänmaalakka, P. 2006. Älykäs johtajuus. Toinen painos. Talentum. Helsinki.

Sydänmaalakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Talentum. Helsinki.

Tiensuu, L. 2007. Osaamisen ja osaajien hallinta.. Teoksessa: Ekström, P., Hakala, J., Korsström, F., Loikkanen, J., Lumijärvi, O-P. (toim.), Manni, J., Markkanen, T-R., Monni, K., Pallasaho, J., Rätty, H-P., Tiensuu, L. & Vilén, T. Huipulla- Miten yrityksen menestysytälö ratkaistaan, 223-242. WSOYpro. Helsinki.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Talentum. Helsinki.

Yukl, G. 2006. Leadership in organisations. Sixth edition. Pearson Prentise Hall. Upper Saddle River.

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita Prima Oy. Helsinki.

Virtuaali ammattikorkeakoulu. Monimuotoinen / toiminnallinen opinnäytetyö. Luettavissa:

<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/030906/1113558655385/1154602577913/1154670359399/1154756862024.html>. Luettu 20.11.2013.

White, D. 2006. Coaching leaders. Guiding people who guide others. Jossey-Bass. San Francisco.

Wiskari, J. 2009. Totuuden hetki. Esimiestyö palveluympäristössä. Talentum. Helsinki.

## **Liitteet**

### **Liite 1.**

## **Uraopas- määränpäänä esimiestyö**

Mia Hiekkamäki

29.11.2013

## Alkusanat

Sinun kannattaa jatkaa lukemista, jos olet kiinnostunut etenemään tulevaisuudessa alaisesta esimieheksi, olet kiinnostunut urasuunnittelusta ylipäättään, haluat olla parempi alainen tai jos haluat olla tulevaisuudessa tyytyväinen työtilanteeseesi!

Tänä päivänä niin yrityksiltä kuin meiltä jokaiselta työelämässä vaaditaan enemmän. Syynä tähän ovat muun muassa globalisoituminen, teknologian kehittyminen ja kilpailun kiristyminen. Työelämä on muuttunut lyhytjänteisemmäksi ja niin sanottuja varmoja työpaikkoja ei enää ole. Sen vuoksi uran kehitys ja kulku on otettava omiin käsiin ja panostettava urasuunnitteluun.

Samat ilmiöt ovat vaikuttaneet myös johtamiseen. Toimintaympäristön muuttuessa myös johtamisen on muututtava. Jotta pystyttäisiin vastaamaan organisaatioita kohtaviin haasteisiin, myös esimiehiltä vaaditaan enemmän. Vanhaa johtamistyyliä on syrjäyttämässä valmentava johtajuus. Valmentavan johtajuuden tarkoitus on maksimoida yksilön potentiaalin hyödyntäminen ja tulosten parantaminen.

Tämä opas auttaa sinua urasuunnitelman luomisessa ja toteuttamisessa sekä tutustuttaa sinut esimiestyön maailmaan. Haluatko esimieheksi? Mutta kuinka? Ota urasi haltuun nyt. Tässä oppaassa kerromme kuinka se tapahtuu. Vaikka et välttämättä tähtää esimieheksi, on sinulle silti hyötyä tästä oppaasta. Paranna omia alaistaitojasi ja lisää itsetuntemustasi.



## Ura haltuun

Urasuunnittelu on tänä päivänä tärkeää, koska työelämä on muuttunut muun muassa globaalistumisen ja teknologian vuoksi. Kilpailu työpaikoistakin on kovaa ja niin yritysten kuin työntekijöiden paineet kasvavat. Työelämä on lyhytjänteistä, enää ei ole niin sanottuja varmoja ja koko uran pituisia työpaikkoja. Ottamalla oman uran haltuun ja suunnittelemalla uraa systemaattisesti, todennäköisemmin on tyytyväinen työtilanteeseensa tulevaisuudessakin. Vaikuttamalla itse urasi kulkuun olet todennäköisesti tyytyväisempi niin työhösi kuin palkkaasi. Oleellista urakehityksessä ja -suunnittelussa on se, että tietää mihin uralla haluaa tähdätä ja tuntee itsensä.

Urapolku- käsite on muuttunut. Ennen uraputki nähtiin hierarkkisesti ylöspäin etenemisenä. Tämän urakäsitteenkin vuoksi esimieheksi on ajautunut myös väärinä henkilöitä. Tänä päivänä uralla eteneminen nähdään eri tavalla, uralla voi edetä monella tavalla. Uraa ohjaavat niin sanotut ura-ankkurit tai uravoimat. Ne ovat sellaisia tekijöitä, joista työntekijä ei ole valmis tinkimään alasta tai tehtävästä riippumatta. Uravoimat vaihtelevat ajoittain hieman, mutta vakiintuvat ajan myötä ja ammatti-identiteetin vahvistuttua. Mitkä ovat sinun uraasi johtavat tekijät eli ura-ankkurit? Mieti alla olevan kuvion avulla, mitkä tekijät ovat sinulle tärkeimpiä ja mistä et luopuisi, vaikka työsi muuttuisi?

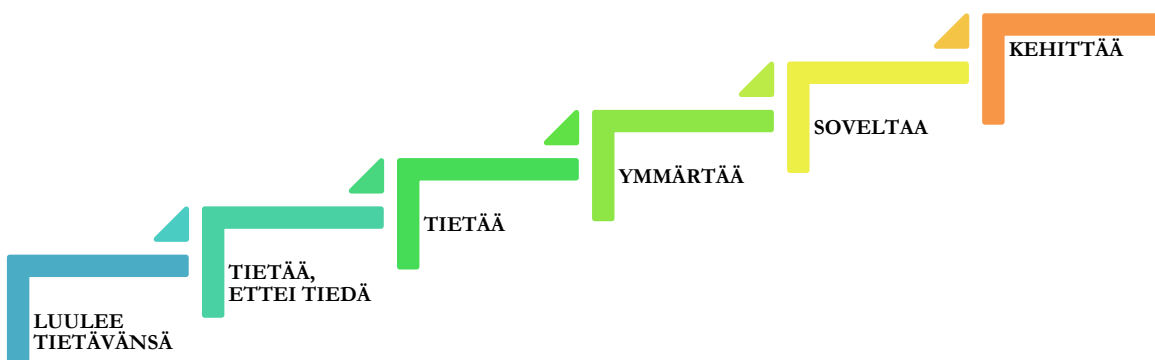


Ura-voimat (Mukaillen Lampikoski 2010, 20-21)

Kun olet valinnut sinulle tärkeimmät ura-voimasi, tiedät mitkä asiat ovat sinulle uralla tärkeitä. Yleensä uravoimat ohjaavat uran kehitystä myös tiedostamatta.

Ammatti-identiteetti on jatkuvasti kehittyvä ja muotoutuva käsitys omasta itsestään ammatillisesti. Ammatti-identiteetti kehittyy kokemusten ja taitojen karttuessa. Se muotoutuu vielä vanhempanakin. Esimerkiksi alaisesta esimieheksi siirtyminen muokkaa ammatti-identiteettiä merkittävästi. Aluksi uudessa roolissa on opettelua, koska on opittava täysin uusia taitoja ja on jouduttava luopumaan joistakin vanhasta ja sisäistämään paljon uutta.

Uralla etenemiseen liittyy myös vahvasti jatkuva uuden oppiminen. Tietoa on tänä päivänä saatavilla paljon ja sitä tulee koko ajan lisää. Oppimisprosessissa omaksutaan sekä uutta tietoa, että uusia asenteita ja kokemuksia. Oppimisprosessi lähtee liikkeelle siitä, että yksilö on tiedostamattomasti epäpätevä. Eli hän luulee tietävänsä, mutta koska hänellä on niin vähän tietoa, hän ei todellisuudessa olekaan pätevä. Yksilö siis luulee tietävänsä. Kun tietoa ja kokemuksia alkaa kertyä, yksilö ymmärtääkin olevansa epäpätevä. Tarpeeksi kokemuksia kertyneenä yksilöstä tulee pätevä. Tiedon mennessä korkeammalle tasolle yksilö pystyy ymmärtämään oppimaansa. Pidemmän prosessoinnin ja käsittelyn jälkeen yksilö pystyy soveltamaan ja kehittämään oppimaansa. Tämä sama kaava, joka on esitetty myös alla olevassa kuvassa, toistuu uran aikana monta kertaa.

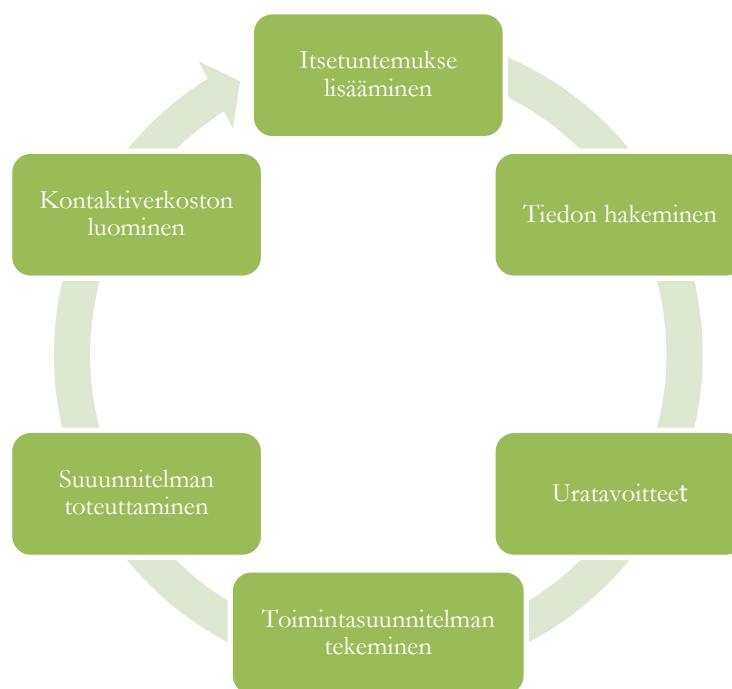


Oppimisprosessi eli oppimisen portaat (Sydänmaalakka 2007, 34)

Minkälainen oppija olet itse? Jokaisella on hieman eri tapansa oppia. Oppimista voi oppia!

## Urasuunnitteluprosessi

Oletko miettinyt mitkä ovat tavoitteesi urallasi? Mikä sinua työssä yleensä motivoi? Urasuunnittelun avulla on parempi mahdollisuus varautua yllättäviin muutoksiin. Yllättävä muutos saattaa olla esimerkiksi yrityksen konkurssi. Tällaisiin tilanteisiin on hyvä varautua etukäteen, eikä jättää kaikkea yhden kortin varaan. Urasuunnittelun avulla voi myös itse vaikuttaa paremmin uran kulkuun ja on todennäköisemminkin tyytyväinen lopputulokseen. Lampikoski (2010, 14, 27) on esittänyt yhden mallin urasuunnitteluprosessista, joka on esitetty alla olevassa kuvassa.



Ihanteellinen urasuunnitteluprosessi Lampikosken mukaan (2010, 14)


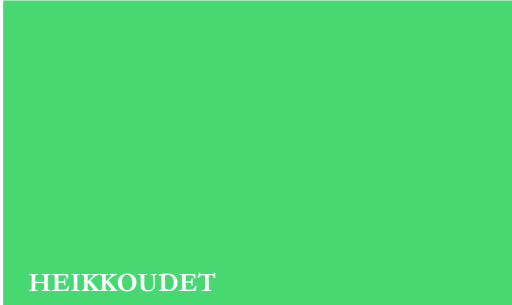


1. Itsetuntemuksen lisääminen. Kaikki lähtee liikkeelle hyvästä itsetuntemuksesta. Itsetuntemuksen lisääminen ei ole mikään kerran läpikäytävä prosessi, vaan itse-

tuntemusta tulisi kehittää jatkuvasti. Välillä itsetuntemusta on hyvä pohtia tietoisesti. Tarkoituksena on luoda itsestä realistinen omakuva. Se voi olla hankalaa, koska haluamme ajatella itsemme helposti erilaisena kuin olemme. Oleellista olisi kuitenkin tunnistaa ja tunnustaa omat heikkoudet sekä vahvuudet. Myös tunnustamalla omat heikkoudet, ne on mahdollisuus kääntää vahvuuksiksi.

2. Tiedon hakeminen. Hanki tietoa sinua kiinnostavista tehtävistä, aloista ja koulutusvaihtoehtoista. Perehdy myös sellaisiin vaihtoehtoihin, jotka eivät sinua ensisijaisesti kiinnosta. Oma polku löytyy tutustumalla eri vaihtoehtoihin. Olemalla avoin, saatatkin löytää oman juttusi paikasta, josta et sitä ajatellut löytäväsi.
3. Uravision ja tavoitteiden asettaminen. Mikä on unelmatyösi? Mitä haluat urallasi saavuttaa? Tavoitteena ei välttämättä tarvitse olla toimitusjohtaja, kunhan tavoite on rehellinen. Tavoitteita ja isoja unelmia saa kuitenkin aina olla. Tärkeää on pohtia itselle rehellisesti, mikä olisi kaikkein suurin unelma työuralla. Toimitusjohtajaksi kuitenkin päätyy aika harvoin sattumalta, joten tavoitteet voi asettaa ylös!
4. Toimintasuunnitelman luominen. Sinulla on nyt tavoitteet, mutta kuinka saavuttaa ne? Luo toimintasuunnitelma, jossa on monta välietappia. Aseta konkreettisia tavoitteita. Tavoitteet voivat olla puolen vuoden tai vuoden tavoitteita tai välietappeja, joiden kautta todelliseen päämäärään voi päästä. Tavoitteet voivat liittyä työhön, opiskeluun tai esimerkiksi vapaa-aikaan.
5. Toimintasuunnitelman toteuttaminen. Nyt jos koskaan on mahdollisuutesi. Rohkeasi ja itsevarmasti toteuttamaan suunnitelmaa.
6. Kontaktiverkoston luominen. Verkostoidu. Tutustu ihmisiin ja tee itsesi tutuksi. Voit löytää verkostoitumisen kautta tulevan työpaikkasi tai vaikka potentiaalisia asiakkaita. Muista myös LinkedIn.

## SWOT

Tässä vielä kaksi pari työkalua, jotka auttavat sinua hahmottamaan uraasi. SWOT- analyysi on nelikenttäinen menetelmä, johon kuuluvat ulkoiset uhat ja mahdollisuudet sekä sisäiset heikkoudet ja vahvuudet. SWOT-analyysi auttaa sinua hahmottamaan mitä kehityksen kohteita sinulla on ja missä sinä olet hyvä. Koeta olla mahdollisimman rehellinen täyttäessäsi taulukkoa, niin saat siitä eniten irti. Ulkoisia uhkia voivat olla esimerkiksi työpaikan menetys ja mahdollisuuksia esimerkiksi paikkakunnan muutto. Heikkoudet ja vahvuudet voivat olla kykyjä, taitoja, kokemuksia tai asenteita joita sinulla on ammatillisesti tai muuten elämässä. Täytä taulukko.

 VAHVUUDET	 HEIKKOUEDET
 MAHDOLLISUUDET	 UHAT

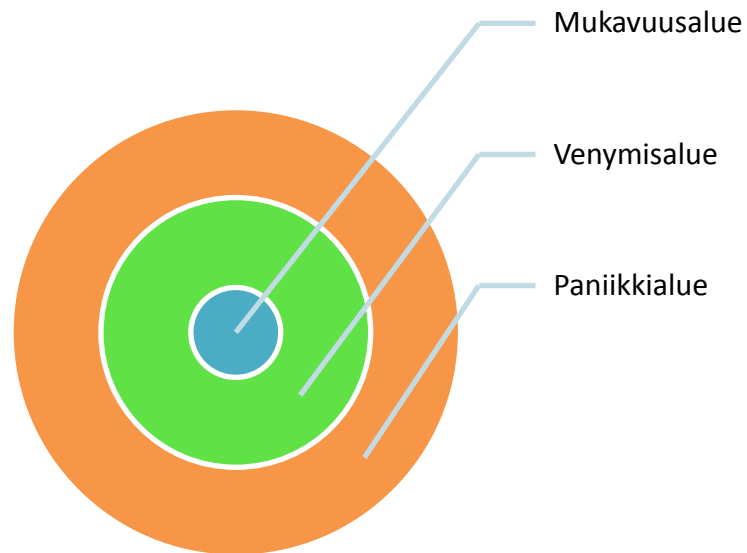
### SWOT-työkalu

Kun olet täyttänyt taulukon, mieti kuinka voi hyödyntää mahdollisuuksiasi ja vahvuuksiasi ja kuinka voit kääntää heikkoudet vahvuuksiksi.

### Mukavuusalue

Paras kehitys tapahtuu oman mukavuusalueen ulkopuolella. Muistatko, että olisit joskus tehnyt jotain, mikä sinua aluksi pelotti ja jännitti, mutta kuitenkin teit sen? Eikö olo

ollutkin kuin voittajalla! Ihmisellä on tietty mukavuusalue, jota voi laajentaa menemällä sen ulkopuolelle tarpeeksi usein. Mukavuusalueen ulkopuolelle meneminen vaatii itsetuottamusta, mutta se myös tuo lisää itsetuottamusta. Mitkä asiat ovat omalla mukavuusalueellasi? Mitkä asiat taas ovat sen ulkopuolella? Milloin viimeksi muistat ylittäneesi itsesi?



Mikä on sinun mukavuusalueesi? (Salminen 2006, 184)

Mitä aiot seuraavaksi tehdä oman mukavuusalueesi ulkopuolelta?

## **Päämääränä esimiestyö**

Tämä osio auttaa sinun ymmärtämään esimiestyötä ja antaa sinulle työkaluja esimiestyöhön.

### **Miksi organisaatiossa on esimiehiä?**

Organisaatiossa on yleensä useampi ihminen, joten jonkun oltava se, joka johtaa ryhmää haluttuun ja oikeaan suuntaan. Jos esimiehiä ei olisi, olisi lopputuloksena epäjärjestystä ja henkilöstön energiaan ei pystyttäisi ohjaamaan oikein. Esimies pitää yllä järjestystä, varmistaa tarvittavat resurssit, huolehtii oikeudenmukaisuudesta ja vastaa tavoitteista ja toimintatavoista. Esimies siis huolehtii, että alaisilla on kaikki mitä he tarvitsevat tavoitteisiin pääsemiseksi ja alaiset voivat keskittyä ydintehtäväänsä. Esimies on se, joka pitää punaista lankaa kädessään, että asiat eivät lähde menemään väärille raiteilleen.

### **Esimiehen rooli ja tehtävät**

Esimiehen rooli on määritelty lähtökohtaisesti jo juridisestikin, mutta jokaisessa organisaatiossa esimiehen rooli vaihtelee hieman. Virallisesti esimies on työnantajansa edustaja. Esimiehen tehtävä on varmistaa, että alaisten oikeudet ja velvollisuudet toteutuvat.

Esimiehen päätehtävä on tulosten aikaan saaminen. Esimiehen toiminta ja tavoitteet riippuvat yrityksen strategiasta. Esimies osaltaan toteuttaa yrityksen strategiaa ja pitää huolen, että hänen alaisensa myös toteuttavat sitä. Esimies siis jalkauttaa strategiaa. Strategian toteuttaminen on päivittäistä toimintaa. Esimiehen on linkitettävä strategiset tavoitteet päivittäiseen tekemiseen.

Esimies vastaa myös työn organisoinnista ja tarvittavista resursseista. Esimiehellä on velvollisuuksia sekä alaisiaan, että omaa esimiestään ja organisaatiota kohtaan. Alaisiaan esimiehen tulee tukea, kehittää, motivoida ja palkita sopivassa suhteessa. Esimies myös luo organisaatiokulttuuria ja kehittää toimintaa.

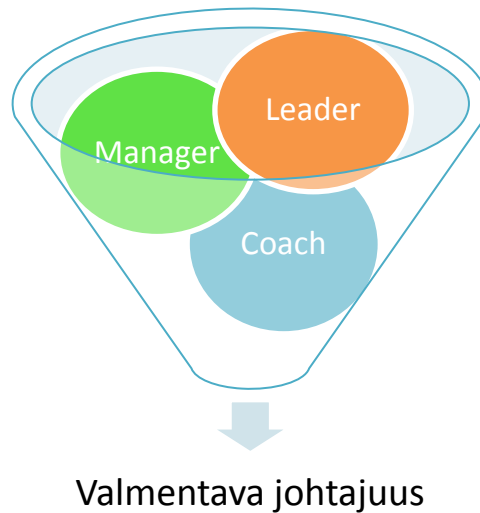
## **Esimiestyö tänä päivänä**

Yritysten toimintaympäristö on muuttunut paljon. Maailma globalisoituu ja kilpailu kovenee ja kansainvälistyy. Yritysten paineet ja tulostavoitteet kasvavat. Lisäksi teknologian kehittyminen ja moni muu asia vaikuttavat yritysten lisääntyneisiin vaatimuksiin. Kun yrityksen toimintaympäristö on muuttunut niin paljon, ei vanha johtamistyylikään enää toimi. Esimiestyökin on entistä haasteellisempaa. Tänä päivänä tarvitaan valmentavaa johtajuutta. Valmentavassa johtamisessa keskitytään entistä enemmän ihmisten ja yksilön johtamiseen.

Valmentavalla esimiehellä on aito halu kehittää alaisiaan. Valmentava esimies ei anna alaisille valmiita vastauksia, vaan rohkaisee alaisiaan löytämään ratkaisuja. Valmentavan johtajuuden idea on hyödyntää koko yksilön potentiaali. Alaista siis kannustetaan ja annetaan apuvälineitä kehittymiseen ja maksimaaliseen suoritukseen. Valmentavan johtajuuden tarkoitus on myös lisätä alaisen itseluottamusta ja itsetuntemusta. Valmentava esimies on enemmän samalla tasolla alaistensa kanssa kuin ehkä aiemmin.

Valmentavassa johtajuudessa on kolme ulottuvuutta; ihmisen johtaminen, asioiden johtaminen sekä valmentaminen. Asioiden ja ihmisten johtaminen on tutumpia käsitteitä kuin valmentava johtajuus. Valmentava johtajuus on alettu todella huomioida muun muassa kirjallisuudessa todella vasta tällä vuosituhannella. Asioiden ja ihmisten johtaminen kuuluu silti tänäkin päivänä yhtä lailla esimiestyön luonteeseen. Asioiden johtaminen on asioiden organisointia ja hallintaa. Ihmisten johtaminen on ihmisiin vaikuttamista siten, että vaikutetaan heidän toimintaan. Nämä kolme elementtiä sekoittuvat arjessa ja toimivat sulassa sovussa, eikä erillisinä elementteinä.





Valmentavan johtajuuden kokonaisuus (Ristikangas & Ristikangas 2011, 38)

### **Yksilön johtaminen**

Esimiehenä sinun on tärkeää kohdata jokainen alaisesi yksilönä. Jokainen meistä on erilainen, jokaisella meistä on heikkoudet ja vahvuudet. Jokaista pitää myös johtaa eri tavalla. Kun olet sen omaksunut, olet jo päässyt pitkälle. Yksilön johtamisessa on tärkeää sekä ymmärtää alaista, että saada alainen ymmärtämään itseään että esimiestä.

### **Yksilön johtamisen pikaohjeet:**

- Ole kiinnostunut alaisestasi ja ole valmis tekemään töitä todella tutustuaksesi häneen. Mikä häntä motivoi? Selvistä myös missä alaisesi on hyvä ja missä on kenties kehitettävää.

Minkälaisia kykyjä itselläsi on joita esimiehesi ei ole vielä nähnyt? Varmasti si-  
nullakin olisi enemmän annettavaa. Niin myös alaisillasi.

- Keskustele alaisen kanssa hänen odotuksistaan myös sinua kohtaan. Kun tiedät mitä hän odottaa omalta esimieheltään, sinun on helpompi johtaa häntä.

Mitä itse odotat esimieheltäsi?

- Haasta alaistasi ymmärtämään omaa toimintaansa ja käyttäytymistä. Jos alaisella on hyvä itsetuntemus, yhteistyö on helpompaa.

Tunnetko itse itsesi?

- Lähde lähestymään asiaa siltä kannalta, että annat alaisen itse pohtia omaa käyttäytymistään, äläkä syötä hänelle vastauksia. Kun hän itse ymmärtää esimerkiksi heikkoutensa, ne on helpompi kääntää vahvuuksiksi.

Mitkä ovat sinun heikkoutesi?

- Yksilön johtaminen on myös kaksi suuntainen tie, sinun pitää vaatia itseltäsi samaa kuin alaiseltasi.

Miltä oma toimintasi näyttää esimerkiksi työkavereiden silmissä?

## **Ryhmän johtaminen**

Ryhmässä on voimaa. Koska toimintaympäristön muutokset ja vaatimukset ovat kasvaneet, yritykset joutuvat toteuttamaan tänä päivänä yhä monimutkaisempia prosesseja. Sen vuoksi tarvitaan tiimejä. Tiimi koostuu yksiköitä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja ja ominaisuuksia. Tiimin jäsenet ovat siis toisistaan riippuvaisia ja heillä on yhteinen tavoite. Ryhmän johtamiseen tarvitaan omia erityistaitoja. Jotta ryhmän johtaminen onnistuu, on johdettava sekä ryhmää, että sen yksilöitä.

### **Ryhmän johtamisen pikaohjeet:**

- Kun tunnet jokaisen yksilönä, tiedät miten he toimivat ryhmässä ja siten on helpompi johtaa myös koko ryhmää.
- Ryhmällä tulee olla selkeä tavoite ja jokaisen ryhmän jäsenen pitää tietää tavoitteet.

Oletko sinä aina tiennyt, mitkä ovat sinun tavoitteesi työssäsi? Jos ei ole ollut, miltä se on tuntunut? Jos on, miltä se taas on tuntunut?

- Jokaisella ryhmän jäsenellä tulee olla omat henkilökohtaiset tavoitteet. Jokaiselle ryhmän jäsenelle pitää saada tunne, että heidän työllään on merkitystä ryhmän tavoitteen saavuttamiseksi.

Oletko tehnyt työtä, jolla ei ole tuntunut olevan merkitystä?

- Selkeät toimintatavat, pelisäännöt ja tavoitteet ennaltaehkäisevät konflikteja. Kun kaikki ryhmän jäsenet ovat näistä samalla aaltopituudella, ei tule vääriä oletuksia ja sooloiluja.

Oletko kokenut työssä tai muualla tilannetta, jossa ei ole ollut selkeitä pelisääntöjä?

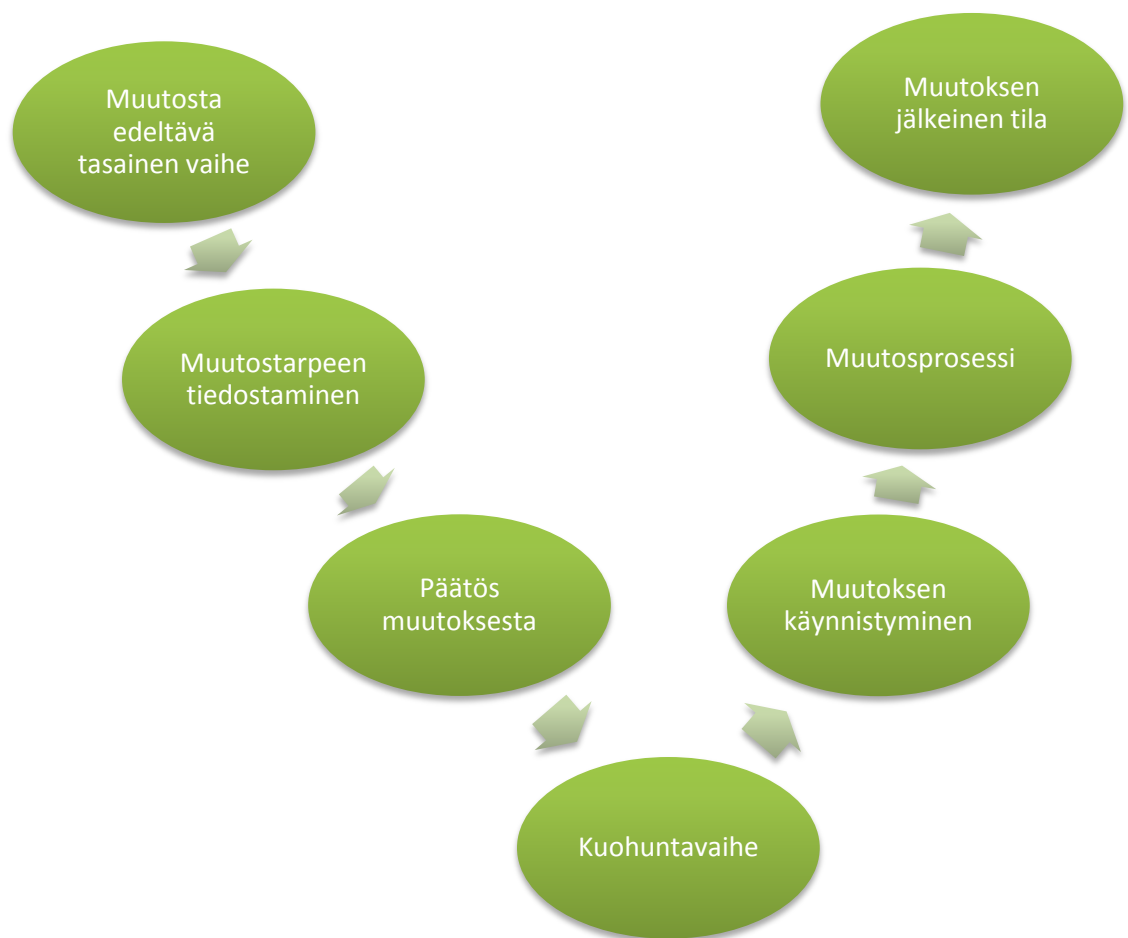
- Ole osa ryhmää, saavutat alaisten luottamuksen toimimalla ryhmän hyväksi.
- Esimiehellä on tärkeä rooli ryhmän yhteishengen luomisessa.

Minkälainen on hyvä ryhmähenki?

## **Muutosjohtaminen**

Esimiestyö on tänä päivänä pitkälti muutosten toteuttamista. Tänä päivänä muutoksia tulee koko ajan enemmän ja entistä nopeammin. Muutostarve voi olla joko ulkoinen tai sisäinen muutostarve. Ulkoisia muutoksia ovat yrityksen toimintaympäristöön liittyvät muutokset, kuten taloudelliset vaihtelut, asiakkaiden tarpeiden muuttuminen, säännösten muuttuminen tai esimerkiksi uusi innovaatio. Sisäiset muutostarpeet liittyvät organisaation sisällä oleviin tarpeisiin, kuten esimerkiksi henkilöstön muutoksiin tai tuottavuuden laskuun.

Muutosjohtaminen on erittäin tärkeää ja haastavaa. Tänä päivänä kovassa kilpailussa parhaiten pärjäävät ne organisaatiot, jotka uudistuvat jatkuvasti ja nopeammin kuin kilpailijat. Esimiehellä on muutosjohtamisessa suuri rooli. Muutoksia kannattaa ajatella ennemmin mahdollisuutena kuin uhkana. Muutoksen toteuttaminen saattaa vaatia muutoksia monella tasolla, kuten toimintatapoihin, organisaatorakenteeseen sekä organisaatiokulttuuriin. Muutosprosessi kulkee yleensä saman kaavan mukaan. On tärkeää käydä huolellisesti kaikki muutoksen vaiheet läpi. Alla kuvio muutosprosessista.



Muutosprosessin vaiheet (Salminen 2006, 146)

### **Muutoksen johtamisen pikaohjeet:**

- Vaikka muutostarvetta ei vielä olisi, luo ryhmääsi muutosvalmiutta ja avointa uudistuskulttuuria ja asennetta.

- Tärkein sääntö: muutoksia tulee aivan varmasti.
- Suhtaudu muutokseen mahdollisuutena.
- Suunnittele muutosprosessin toteuttamista.
- Suunnittelusta huolimatta kaikkea ei välttämättä pysty ennustamaan, joten ole itsenkin avoin muutosprosessissa tapahtuville muutoksille. Kuuntele myös alaisiasi, heillä voi olla hyviä ehdotuksia muutoksen toteuttamiseksi, koska he näkevät asian eri kulmasta.
- Muutosvastarinta on luonnollinen reaktio, eikä sitä tule tukahduttaa. Ymmärrä alaisiasi, muutosvastarinta johtuu pelosta ja epävarmuudesta. Muista, että muutosvastarinta voi kokea myös esimies.

Oletko koskaan kokenut muutosvastarintaa?

- Kaikki reagoivat ja käsittelevät muutosta eri tavalla. Anna alaisille aikaa.

Miten itse reagoit muutokseen? Tarvitsetko aikaa vai oletko heti valmis uusiin haasteisiin?

- Jaa alaisille tietoa muutosprosessista ja varmista, että kaikki tietävät mitkä syyt muutokseen ovat johtaneet.
- Ota alaiset mukaan muutoksen suunnitteluprosessiin mahdollisimman aikaisin, se on paras keino voittaa muutosvastarinta.
- Onnistunut muutoksen läpivienti vaatii aikaa sekä johdonmukaista ja määrätietoista toimintaa.

Miten sinä haluaisit, että esimiehesi johtaisi muutosta?

## Motivointi

Ihmisiä motivoivat eri asiat. Motivaatio on toimintaa ohjaava voima, joka saa ihmisen joko tekemään tai olla tekemättä jotain. Motivaatiota voi ohjata joko ulkoiset tai sisäiset tekijät. Ulkoisia motivaatiotekijöitä on esimerkiksi palkka, maine tai luontaisedut. Sisäisiä tekijöitä voivat olla esimerkiksi työssä kehittyminen tai onnistuminen tai esimerkiksi tarpeellisuuden tunne. Sisäiset motivaatiotekijät motivoivat pidemmällä tähtäimellä paremmin. Motivaatiotekijät voivat vaihdella tilanteesta riippuen ja yleensä motivaatiota johtaa sekä sisäisiä että ulkoisia motivaatiotekijöitä. Esimiehen tehtävä on asettaa alaisille tavoitteita ja motivoida niihin pääsemiseen.

### Motivoimisen pikaohjeet:

- Selvitä mikä alaisiasi motivoi, jokaisella on omat motivaatiotekijät.

Mikä sinua motivoi?

- Keskustele alaisten kanssa, miten häntä voisi motivoida vielä paremmin. Esimerkiksi kehityskeskustelut ovat hyvä tilaisuus puhua myös motivaatiosta ja päivittää tilannetta ja pitää yllä motivaatiota.
- Auta myös alaistasi ymmärtämään hänen omaa motivoitumistaan.

## Palkitseminen

Oikeanlainen palkitsemisjärjestelmä tukee myös motivaatiota ja kannustaa parempiin suorituksiin. Tehokas palkitsemisjärjestelmä perustuu toimivaan seurantajärjestelmään, koska palkitsemisen on perustuttava oikeisiin saavutuksiin. Palkinnon tulisi olla sellainen, minkä eteen alainen on valmis ponnistelemaan. Palkitseminen voi perustua joko ulkoisiin tai sisäisiin motivaatiotekijöihin. Ulkoisiin tekijöihin perustuva palkitseminen motivoi pidemmällä tähtäimellä paremmin, mutta palkitsemisjärjestelmässä voi olla sekä ulkoisia että sisäisiä motivaatiotekijöitä ruokkivia ominaisuuksia.

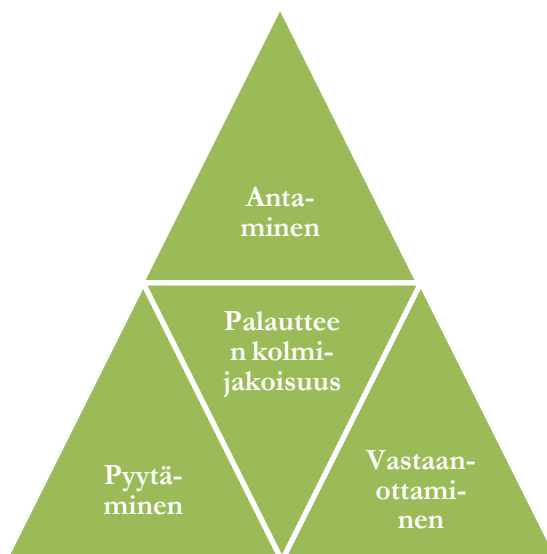
### **Palkitsemisen pikaohjeet:**

- Selvitä alaisten motivaatiotekijät
- Sisäisiä motivaatiotekijöitä ruokkimalla saa parempia tuloksia pidemmällä tähtäimellä.
- Muista myös yksikertaiset ja helpot tavat palkita kuten julkinen tunnustaminen ja kiittäminen.

Miten sinua on palkittu työssäsi?

### **Palaute**

Palautteen tehtävä on kehittää ja opettaa. Varsinkin valmentavaan johtamiseen palautekulttuuri kuuluu oleellisesti. Palautteen antaminen ei välttämättä ole helppoa, mutta sitä voi opetella. Palautekulttuuriin kuuluu palautteen antaminen, saaminen sekä pyytäminenkin. Toimivan palautekulttuurin pohjalla toimivat myös selkeät tavoitteet ja toimintatavat.



Palaute on kolmijakoinen ilmiö (Ristikangas & Ristikangas 2011, 239)

### **Pikaohjeet palautteeseen:**

- Anna palautetta jatkuvasti.

Annatko itse helposti palautetta?

- Anna sekä rakentavaa että hyvää palautta. Palautteesta kaksi kolmasosaa tulisi olla myönteistä. Palautteen tarkoitus ei ole lannistaa vaan kehittää.
- Palautteen ei pitäisi koskaan olla henkilön persoonaan vaan toimintaan liittyvää.
- Anna palaute välittömästi kun se on mahdollista ja järkevää.
- Anna, pyydä ja ota palautetta. Kehitä organisaatioon palautekulttuuria.
- Muista kolmen koon sääntö palautteen antamisessa: kiitos, kannustus ja kehitys.

Oletko saanut joskus kiitosta työstäsi? Miltä se tuntui?

- Jos palautteen antaminen tuntuu hankalalta, opettele tietoisesti palautteen antamista. Toistamalla oppii.

### **Esimiehen avuksi**

Et ole yksin! Esimiehelle on kehitetty valtavasti työkaluja helpottamaan esimiestyötä. Lisäksi työkalut johdonmukaistavat esimiestyötä. Tässä on kaksi hyvää ja tärkeää esimiehen työkalua, ole hyvä! Disc helpottaa jokapäiväistä työtäsi ja kehityskeskusteluiden avulla pääset pintaa syvemmälle ja seuraavalle tasolle alaisesi kanssa. Parhaiten opit käyttämään työkaluja ainoastaan käyttämällä niitä ja yksinkertaisesti opettelemalla. Lo-

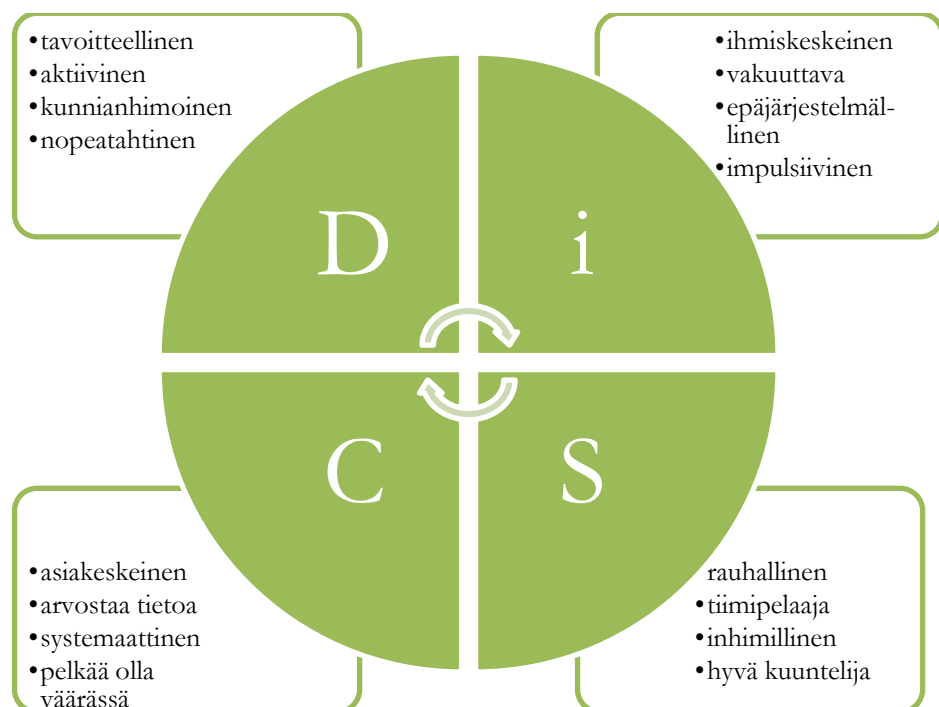


pusa kiitos seisoo, tsemppiä tuleva esimies! Psst.. DiSC on hyvä työkalu niin jokaiselle esimiehelle kuin työkaverille tai vaikka koulukaverille.

## Disc

DiSC-analyysi on työkalu, joka auttaa ymmärtämään sekä omaa, että muiden käyttäytymistä. Meillä jokaisella on pysyviä ominaisuuksia, jotka eivät muutu ratkaisevasti iän mukana. Jos tiedostat työkaverisi tai alaisesi todellisen persoonan, pystyt ymmärtämään häntä paremmin. DiSC koostuu neljästä profilista. Jokainen voi edustaa, joko yhtä tai useampaa profiilia. Dominance eli hallitsevan toimintatyylin omaava henkilö on tavoitteellinen ja aktiivinen ihminen, joka saa yleensä aikaan tuloksia ja haastaa sekä itseään, että muita. Influence eli vaikututtavan profiilin omaava henkilö pitää esillä olemisesta, joskus ehkä hieman liikaa ja saattaa sen takia jäädä jopa huomiotta. He ovat kuitenkin hyvin sosiaalisia. Steadiness eli vakaat ihmiset ovat rauhallisempia, ehkä jopa hieman etäisiä, mutta hyviä kuuntelijoita ja tiimipelaajia. Conscientiousness eli tunnontarkan toimintatyylin omaava ihminen on tarkka ja asialähtöinen. Hän luottaa vain faktaan.

Suomessa esimerkiksi MLP suorittaa DiSC –analyyskejä, josta kukin saa henkilökohtaisen profiilin. DiSC-profiili on ennen kaikkea hyvä työkalu yksilön johtamiseen, mutta se helpottaa myös ryhmän ja muutoksen johtamista.



DiSC- ihmistyyppit.(Mukaillen Discprofile a; Discprofile b; Discprofile c)

Mitä toimintatyyliä sinä luulet edustavasi? Pystytkö tunnistamaan lähipiiristäsi jonkun selkeästi jotakin toimintatyyliä edustavan ihmisen?

### **Pikaohjeet:**

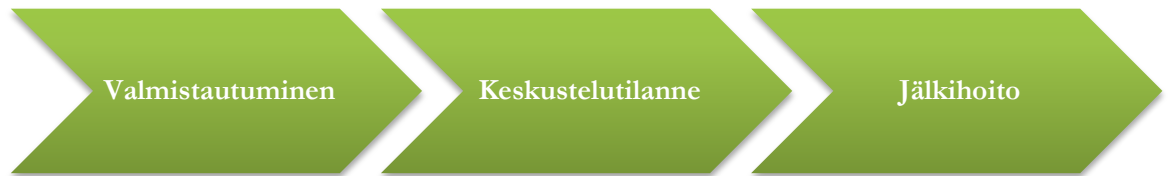
- DiSC on hyvä työkalu esimiehelle, koska sen tarkoitus on lisätä myös alaisen itsetuntemusta.
- DiSC helpottaa vuorovaikutusta.
- Käy läpi alaisen kanssa DiSC-profilin tuloksia. Käykää läpi sekä yksilön vahvuuksia että heikkouksia. Anna alaiselle aikaa prosessoida työkalun käyttöä.
- Päivittäisessä käytössä hyödynnettynä DiSC helpottaa esimiestyötä.
- Kannusta myös alaisia hyödyntämään DiSC profiilia.
- Kerro myös oma DiSC-profiilisi alaisillesi, auta heitä ymmärtämään sinua.

### **Kehityskeskustelu**

Kehityskeskustelu on aina ennalta suunniteltu esimiehen ja alaisen kahdenkeskinen tavoitteellinen keskustelu. Kehityskeskustelu on luottamuksellinen keskustelu ja sen tarkoituksena on jakaa tietoa puolin ja toisin. Lisäksi kehityskeskusteluiden tarkoitus on ohjata alaisen toimintaa, löytää alaisten voimavarat ja antaa mahdollisuus kehittymiseen. Oleellisena osana kehityskeskusteluita on tavoitteiden suunnittelun ja toteutumisen läpikäynti. Kehityskeskustelu tulee järjestää vähintään kerran tilikauden aikana.

Esimiehelle kehityskeskustelu on mahdollisuus tutustua alaiseen syvällisemmin. Alaiselle kehityskeskustelu on mahdollisuus kertoa häntä askarruttavista asioista ja jutella esi-

miehen kanssa kahdenkeskisesti luottamuksellisesti. Kehityskeskustelu on pidempi prosessi kuin vain itse keskustelu.



Kehityskeskustelu prosessi (Aarnikoivu 2013, 175)

### **Kehityskeskusteluiden pikaohjeet:**

- Valmistaudu keskusteluun hyvin.
- Sovi keskustelut hyvissä ajoin ja kehoita myös alaista valmistautumaan keskusteluun hyvin. Jos keskustelussa on joku tietty tema, kuten tavoitteet, kerro siitä myös alaiselle.
- Panosta keskusteluihin, mitä enemmän panostat, sitä enemmän saat. Hyvin toteutetuista keskusteluista hyötyy sekä alainen, esimies, että koko organisaatio.
- Kysy, kuuntele ja kirjoita muistiin. Ole läsnä keskustelussa. Kehityskeskustelu ei myöskään ole esimiehen yksinpuhelu.
- Muista jälkihoito keskustelun jälkeen, toiminta on tärkeämpää kuin sanat.

## **Loppusanat**

Toivottavasti tämä opas on auttanut sinua ymmärtämään, miksi uraa on hyvä suunnitella ja antanut sinulle kipinän oman urasi suunnitteluun. Laita tavoitteet korkealle, joku päivä voit olla tavoitteessasi!

Päädytpä sitten tulevaisuudessa alaiseksi ja esimieheksi, toivovasti nyt ymmärrät paremmin esimiestyötä ja tämän ajan vaatimuksia.

Onnea matkaan!

## Lähteet

3T 2013. Tutkimus: valmentava johtaminen tuo tulosta. Luettavissa:

[http://www.3t.fi/artikkeli/uutiset/tyoelama/tutkimus\\_valmentava\\_johtaminen\\_tuo\\_tulosta](http://www.3t.fi/artikkeli/uutiset/tyoelama/tutkimus_valmentava_johtaminen_tuo_tulosta). Luettu 21.11.2013.

Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen esimies. Talentum. Helsinki.

Biech, E. 2001. The Pfeiffer Book of Successful Team-Building Tools: best of the annuals. Jossey-Bass. San Francisco.

Biolos, J. 2005. 2000-luvun uramalleja. Teoksessa: Biolos, T., Brown, T., Saunders, R. M., Hill, L., Stauffer, D., Billington, J., Williams, M. J. von Hoffman, C., Parker, S. G., Ciampa, D. & Watkins, M. Kehitä itseäsi- saavuta unelmasi. Perhemediat. Helsinki.

Cron, W. L. & DeCarlo, T. E. 2006. Dalrymple's sales management. Ninth Edition. Wiley. Hoboken.

Discprofile a. Luettavissa: <http://www.discprofile.com/whatisdisc.htm>. Luettu 17.11.2013.

Discprofile b. Luettavissa: <http://www.discprofile.com/styles/i-style.htm>. Luettu 17.11.2013.

Discprofile c. Luettavissa: <http://www.discprofile.com/styles/C-style.htm>. Luettu 17.11.2013

Elo, A-L., Ervasti, J. & Kuokkanen, A. Hyvinvointi ja tuloksellisuus esimiestyön haastena. Tutkimus kolmessa julkisen sektorin organisaatiossa. Luettavissa: [http://www.ttl.fi/fi/tyoura/tyouran\\_uurtaja/Documents/Hyvinvointi\\_raportti\\_TTL.pdf](http://www.ttl.fi/fi/tyoura/tyouran_uurtaja/Documents/Hyvinvointi_raportti_TTL.pdf). Luettu 21.11.2013.

Esimies.info 2013. Esimiehen virallinen rooli. Luettavissa:

<http://esimies.info/Esimiehen-virallinen-rooli.php>. Luettu 21.11.2013.

Hokkanen, S. & Strömberg, O. 2003. Ihmisten johtaminen. Sho Business Development. Jyväskylä.

Hänninen 2013. Työnantaja: kukkaro kiinni, jos halut motivoida. Luettavissa:

<http://www.kauppalehti.fi/etusivu/tyonantaja+kukkaro+kiinni,+jos+haluat+motivoida/201311568575>. Luettu 21.11.2013.

Kattelus, R. 2002. Uran monet ulottuvuudet. Teoksessa: Kattelus, R., Tammeaid, M. & Jokinen, T. (toim.). Uraopas. Omasta urasta kiinnostuneille, s. 20-46. Primacarrera-instituutti. Helsinki.

Kotter, J. P. 1990. Johtajuus menestystekijänä. 2. painos. Weilin + Göös. Espoo.

Kurtén, S. 2001. Uraputkesta itsensä johtamiseen. Kokemuksia, ajatuksia ja harjoituksia. Dialogia Oy. Helsinki.

Lampikoski, T. 2010. Tradenomin uraopas. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Helsinki.

Loeb, M. & Kindel, S. 2000. Johtamistaito keltanokille. Satku. Espoo.

Markkanen, T-R. 2007. Ihmisten johtaminen muutosprosessin keskiössä. Teoksessa: Ekström, P., Hakala, J., Korsström, F., Loikkanen, J., Lumijärvi, O-P. (toim.), Manni, J., Markkanen, T-R., Monni, K., Pallasaho, J., Räty, H-P., Tiensuu, L. & Vilén, T. Huijulla- Miten yrityksen menestysyhtälö ratkaistaan, 243-256. WSOYpro. Helsinki.

Markkinointisuunnitelma.fi. 2009. SWOT-analyysi. Luettavissa:

<http://www.markkinointisuunnitelma.fi/?id=302>. Luettu 18.11.2013.

Meretniemi, I. 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. 2.painos. Talentum. Helsinki.

MLP. Aito DiSC-analyysi ja –profili. Luettavissa: <http://www.mlp.fi/disc>. Luettu 17.11.2013.

Mullins, L. J. 2010. Management & Organisational Behaviour. Ninth edition. Prentice Hall. Harlow.

Niemelä, M., Pirker, A. & Westerlund, J. 2008. Strategiasta tuloksiin- tehokas johtamisjärjestelmä. WSOYpro. Helsinki.

Northouse, P. G. 2004. Leadership: theory and practise. Third edition. Sage. Thousand Oaks.

Opetushallitus. SWOT-analyysi. Luettavissa:  
[http://www.oph.fi/saadokset\\_ja\\_ohjeet/laadunhallinnan\\_tuki/wbl-toi/menetelmia\\_ja\\_tyovalineita/swot-analyysi](http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/menetelmia_ja_tyovalineita/swot-analyysi). Luettu 18.11.2013.

Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet. Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Gummerus. Helsinki.

Pohjanheimo, E. 2012. Johda ihmistä. Sosiaalipsykologiaa johtajille. Talentum. Helsinki

Ristikangas, V., Aaltonen, T. & Pitkänen, E. 2008. Asiantuntijasta esimies. Innostusta ja arvostusta esimiestyöhön. WSOYpro. Helsinki.

Ristikangas, M-R & Ristikangas, V. 2011. Valmentava johtajuus. WSOYpro Oy. Helsinki.

Robbins, S. P. & Judge, T. A. 2012. Essentials of Organizational Behavior. Twelfth edition. Pearson Education. Harlow.

Rowe, W. G. & Guerrero, L. 2011. Cases in leadership. Second edition. Sage. Los Angeles.

Rubanovitsch, M. D. & Aalto, E. 2007. Haasteena myynnin johtaminen. Imperial Sales. Helsinki.

Ruohotie, P. 2002. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. 1.-2. painos. WSOY. Helsinki.

Salminen, J. 2006. Uuden esimiehen kirja. Talentum. Helsinki.

Sistonen, S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Talentum. Helsinki.

Suomen työnohjaajat. Mitä työnohjaus on. Luettavissa:

<http://www.suomentyonohjaajat.fi/tyonohjaus/index.php>. Luettu 21.11.2013.

Sydänmaalakka, P. 2006. Älykäs johtajuus. Toinen painos. Talentum. Helsinki.

Sydänmaalakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Talentum. Helsinki.

Tiensuu, L. 2007. Osaamisen ja osaajien hallinta.. Teoksessa: Ekström, P., Hakala, J., Korsström, F., Loikkanen, J., Lumijärvi, O-P. (toim.), Manni, J., Markkanen, T-R., Monni, K., Pallasaho, J., Räty, H-P., Tiensuu, L. & Vilén, T. Huipulla- Miten yrityksen menestysytälö ratkaistaan, 223-242. WSOYpro. Helsinki.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Talentum. Helsinki.

Yukl, G. 2006. Leadership in organisations. Sixth edition. Pearson Prentise Hall. Upper Saddle River.

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita Prima Oy. Helsinki.



Virtuaali ammattikorkeakoulu. Monimuotoinen / toiminnallinen opinnäytetyö. Luetta-  
vissa:

<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/030906/1113558655385/1154602577913/1154670359399/1154756862024.html>. Luettu 20.11.2013.

White, D. 2006. Coaching leaders. Guiding people who guide others. Jossey-Bass. San Francisco.

Wiskari, J. 2009. Totuuden hetki. Esimiestyö palveluympäristössä. Talentum. Helsinki.